

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»

УДК 005.95/96 (075.8)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
27 квітня 2018 року

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**зі спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Менеджмент інновацій»**

**на тему «Управління інтелектуальним капіталом
інноваційно орієнтованого підприємства
(на прикладі ТОВ «УНІТ»)»**

Виконала: студентка 6-го курсу, групи УІ-61М
КАРИЗСЬКА АННА РУСЛАНІВНА _____

Науковий керівник: доцент кафедри менеджменту,
к.б.н., доц. СИТНИК Н.І. _____

Рецензент: професор кафедри промислового
маркетингу, к. е. н., доц. ЗОЗУЛЬОВ О.В. _____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2018 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

**РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)
ЗА ОСВІТНЬО-НАУКОВОЮ ПРОГРАМОЮ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ – 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ – «МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙ»**

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
05 жовтня 2017 року

**ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студенту
КАРИЗСЬКІЙ АННІ РУСЛАНІВНІ**

1. Тема дисертації: «Управління інтелектуальним капіталом інноваційно орієнтованого підприємства (на прикладі ТОВ «УНІТ»)»

науковий керівник дисертації: Ситник Н.І., к.б.н., доц.

затверджені наказом по університету від 10 січня 2018 року №17-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 7 травня 2018 року.

3. Об'єкт дослідження: інтелектуальний капітал інноваційно-орієнтованого підприємства.

4. Предмет дослідження: принципи та механізм управління інтелектуальним капіталом інноваційно-орієнтованого підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути теоретичні аспекти сутності та загальної характеристики інтелектуального капіталу;
- проаналізувати методи оцінки інтелектуального капіталу;
- дослідити теоретичні підходи до управління інтелектуальним капіталом;

б) дослідницько-аналітична частина:

- надати аналіз інноваційної діяльності організації ТОВ «УНІТ»;
- зробити оцінку інтелектуального капіталу організації ТОВ «УНІТ»;
- проаналізувати проблеми управління інтелектуальним капіталом в ТОВ «УНІТ»;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- розробити заходи та їх впровадження щодо підвищення ІК в ТОВ «УНІТ»;
- запропонувати механізм удосконалення УІК в ТОВ «УНІТ»;
- зробити оцінку економічної ефективності рекомендованої системи УІК.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) структура інтелектуального капіталу;
- 2) підсистеми УІК підприємством;
- 3) схема механізму УІК підприємства;
- 4) структура інтелектуального капіталу організації ТОВ «УНІТ»;
- 5) макет системи управління знаннями в організації ТОВ «УНІТ»;
- 6) Витрати на персонал у різногалузевих організаціях
- 7) Схема збору та передачі знань в СУЗ в організації ТОВ «УНІТ»;
- 8) Філософія управління інтелектуальним капіталом та її результати в ТОВ «УНІТ»;
- 9) Рекомендований макет системи управління знаннями в організації ТОВ «УНІТ»;
- 10) Семантична мережа взаємозв'язку понять концепції управління знаннями в ТОВ «УНІТ».

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

1. Каризська А. Р. Особливості реінжинірингу в організаціях, що займаються розробленням програмного продукту / А. Р. Каризська, Н. І. Ситник // Актуальні проблеми економіки і управління: Зб. наук. праць. – К.: НТУУ «КПІ». – 2017р. – № 11.

2. Каризська А. Р. Роль інтелектуального капіталу в інноваційному процесі розвитку підприємства / А. Р. Каризська // Збірник тез доповідей VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством». – К.: НТУУ «КПІ», 2017. – С. 18.

3. Каризська А. Р. Роль інтелектуального капіталу в інноваційному процесі розвитку підприємства / А. Р. Каризська, Н. І. Ситник // Зб. наук. пр. «Сучасні підходи до управління підприємством». – К.: НТУУ «КПІ», 2017. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/106837>

4. Каризська А. Р. Організаційні знання як об'єкт управління інноваційно орієнтованого підприємства / А. Р. Каризська, Н. І. Ситник // Збірник тез доповідей IX Всеукраїнська науково-практична конференція «Суч. підходи до управл. підп.». – К.: НТУУ «КПІ», 2018. – С. 20.

5. Каризська А. Р. Методичні підходи до оцінки ІК в організаціях / А. Р. Каризська, Н. І. Ситник // Зб. наук. пр. «Сучасні підходи до управління підприємством». – К.: НТУУ «КПІ», 2018.

6. Каризська А. Р. Управління інтелектуальним капіталом як чинник інноваційного розвитку підприємства / А. Р. Каризська, Н. І. Ситник // Вісник Запорізького національного університету: Зб. наук. пр. Економічні науки. – Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2017. – № 4(36). – С. 26-37 (фахове видання).

8. Дата видачі завдання: 05 жовтня 2017 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	05.10.2017 – 30.11.2017	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад управління інтелектуальним капіталом інноваційно орієнтованого підприємства	01.12.2017 – 31.12.2018	
3.	Аналіз інноваційної діяльності ТОВ «УНІТ» на предмет виявлення можливостей інноваційного розвитку	01.01.2018 – 31.01.2018	
4.	Оцінювання інтелектуального капіталу ТОВ «УНІТ»	01.02.2018 – 14.02.2018	
5.	Виявлення та обґрунтування головних проблем управління інтелектуальним капіталом	15.02.2018 – 28.02.2018	
6.	Розробка заходів та формування механізму управління інтелектуальним капіталом і програми його впровадження для ТОВ «УНІТ»	01.03.2018 – 31.03.2018	
7.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованої системи управління інтелектуальним капіталом	01.04.2018 – 30.04.2018	
8.	Оформлення магістерської дисертації	01.05.2018 – 06.05.2018	

Студент _____

Каризська А.Р.

Науковий керівник дисертації _____

Ситник Н.І.

РЕФЕРАТ

Каризська А. Р. Управління інтелектуальним капіталом інноваційно орієнтованого підприємства (на прикладі ТОВ «УНІТ»). – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Магістерська дисертація зі спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент інновацій». — Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Міністерство освіти і науки України, Київ, 2018. Обсяг дисертації становить 122 сторінки. Основний текст дисертації містить 27 таблиць, 14 рисунків, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 64 найменування.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в даний час економіка вступила в таку фазу свого розвитку, коли інтелектуальний капітал підприємства стає стратегічним ресурсом і ключовою конкурентною перевагою підприємств, особистості, суспільства. Ефективно організовані та належно керовані процеси створення, накопичення, зберігання, поширення і використання інтелектуального капіталу утворюють базу для створення довгострокових конкурентних переваг підприємства і підвищення його стійкості.

Магістерська дисертація виконувалась відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту за темою «Управління інтелектуальним капіталом інноваційно орієнтованого підприємства (на прикладі ТОВ «УНІТ»))» (№ НДР 0114U001132). Роль автора полягає в обґрунтуванні ролі інтелектуального капіталу та його управління на підприємстві.

Мета роботи полягає у оцінці інтелектуального капіталу організації, а також розкритті ефективних інструментів та удосконаленні практичних рекомендацій щодо управління інтелектуальним капіталом підприємства ТОВ «УНІТ».

Завдання роботи:

- розглянути теоретичні аспекти сутності та загальної характеристики ІК;
- проаналізувати методи оцінки інтелектуального капіталу;
- дослідити теоретичні підходи до управління інтелектуальним капіталом;
- надати аналіз інноваційної діяльності організації ТОВ «УНІТ»;
- зробити оцінку інтелектуального капіталу організації ТОВ «УНІТ»;
- проаналізувати проблеми УІК в ТОВ «УНІТ»;
- розробити заходи та їх впровадження з підвищення ІК в ТОВ «УНІТ»;
- запропонувати механізм удосконалення УІК в ТОВ «УНІТ»;
- зробити оцінку економічної ефективності рекомендованої системи УІК.

Об'єкт дослідження – інтелектуальний капітал інноваційно-орієнтованого підприємства.

Предмет дослідження – принципи та механізм управління інтелектуальним капіталом інноваційно-орієнтованого підприємства.

Методичною базою для дослідження послуговували системно-структурний, порівняльний аналіз, графічний, економіко-статистичний та наукові методи пізнання: порівняльний аналіз і метод логічного узагальнення, що найбільше відповідають тематиці проведеного дослідження.

Наукова новизна дослідження полягає у такому:

- визначено характерні особливості інноваційної діяльності інноваційно-орієнтованого підприємства;
- уточнено і поглиблено існуючі теоретичні положення щодо управління та оцінювання інтелектуального капіталу інноваційно-орієнтованого підприємства;
- запропоновано організаційні заходи, спрямовані на удосконалення механізму управління інтелектуальним капіталом;
- удосконалено послідовність прийняття управлінських рішень при формуванні інтелектуального капіталу;
- виявлено та узагальнено проблеми УІК інноваційно-орієнтованого підприємства та надано практичні рекомендації щодо його поліпшення.

Результати дослідження, викладені в дисертаційній роботі на здобуття ступеня магістра, дозволяють дійти висновків: розроблена заходи з управління інтелектуальним капіталом можуть сприяти підвищенню ІК підприємства.

Розроблені в магістерській дисертації на здобуття ступеня магістра рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення управління інтелектуальним капіталом інноваційного підприємства були представлені на розгляд генерального директора ТОВ «УНІТ», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій щодо управління інтелектуальним капіталом (акт впровадження № 01/020418 від 02.04.2018р.).

Публікації:

1. Каризська А. Р. Особливості реінжинірингу в організаціях, що займаються розробленням програмного продукту / А. Р. Каризська, Н. І. Ситник // Актуальні проблеми екон. і управл.: Зб. наук. праць. – К.: НТУУ «КПІ». – 2017р. – № 11 (0,22 д. а.).

2. Каризська А. Р. Роль інтелектуального капіталу в інноваційному процесі розвитку підприємства / А. Р. Каризська // Зб. тез доповідей VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством». – К.: НТУУ «КПІ», 2017. – С. 18 (0,22 д. а.).

3. Каризська А. Р. Роль інтелектуального капіталу в інноваційному процесі розвитку підприємства / А. Р. Каризська, Н. І. Ситник // Зб. наук. пр. «Сучасні підходи до управління підприємством». – К.: НТУУ «КПІ», 2017. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/106837> (0,32 д. а.).

4. Каризська А. Р. Організаційні знання як об'єкт управління інноваційно орієнтованого підприємства / А. Р. Каризська, Н. І. Ситник // Зб. тез доповідей IX Всеукраїнська науково-практична конференція «Суч. підходи до управл. підп.». – К.: НТУУ «КПІ», 2018. – С. 20 (0,22 д. а.).

5. Каризська А. Р. Методичні підходи до оцінки ІК в організаціях / А. Р. Каризська, Н. І. Ситник // Зб. наук. пр. «Сучасні підходи до управління підприємством». – К.: НТУУ «КПІ», 2018. URL: (0,32 д. а.).

6. Каризська А. Р. Управління інтелектуальним капіталом як чинник інноваційного розвитку підприємства / А. Р. Каризська, Н. І. Ситник // Вісник ЗНУ: Зб. наук. пр. Екон. науки. – З.: ЗНУ, 2017. – № 4(36). – С. 26-37 (фахове видання) (0,51 д. а.).

Ключові слова: економіка знань, інтелектуальний капітал, знання, людський капітал, інновації, управління, інноваційний менеджмент.

ABSTRACT

Karyzska A. R. Intellectual capital management of the innovation-oriented enterprise (on example of, LLC «UNIT»). – Qualification work on the rights of the manuscript.

Master's thesis on specialty 073 «Management» of «Innovation Management» specialization. – National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute named after Igor Sikorsky», Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2018. The volume of the dissertation is 122 pages. The main text of the thesis contains 27 tables, 14 figures, 2 annexes. The list of references has 64 titles.

The urgency of the topic of study is due to the fact that present economy has entered into phase of its development, when the intellectual capital of the company becomes a strategic resource and a key competitive advantage of enterprises, individuals, and society. Efficiently organized and properly managed processes for the creation, accumulation, storage, distribution and use of intellectual capital form the basis for creating long-term competitive advantages of the enterprise and increase its sustainability.

The master's dissertation was carried out in accordance with the research plans of the management department on the topic «Intellectual capital management of the innovation-oriented enterprise (on example, LLC «UNIT»))» (№ NDR 0114U001132). The role of the author is to substantiate the role of intellectual capital and its management in the enterprise.

The purpose of the work is to evaluate the intellectual capital of the organization, as well as to reveal effective tools and improve the practical recommendations for the management of intellectual capital in the enterprise LLC «UNIT».

Tasks of work:

- to consider theoretical aspects of the essence and general characteristics of IC;
- to analyze methods of evaluation of intellectual capital;
- to study theoretical approaches of intellectual capital management;
- provide an analysis of the innovative activity of the organization LLC «UNIT»;
- to make an estimation of intellectual capital of LLC «UNIT»;
- analyze the problems of the ICM in LLC «UNIT»;
- to develop tasks and their implementation with the purpose of raising the IC in LLC «UNIT»;
- to offer the mechanism of improvement of the ICM in LLC «UNIT»;
- to make an assessment of the economic efficiency of the recommended system of ICM.

The object of research – the intellectual capital of an innovation-oriented enterprise.

Subject of research – principles and mechanism of intellectual capital management of innovation-oriented enterprise.

The methodological basis of research was provided by systemic-structural and comparative analysis, graphical, economic-statistical and scientific methods of cognition: comparative analysis and the method of logical generalization, which most closely correspond to the subjects of the conducted research.

The scientific novelty of the study is as follows:

- characteristic features of innovative activity in innovation-oriented enterprise are determined;
- the existing theoretical positions concerning management and evaluation of intellectual capital of innovation-oriented enterprise are specified and deepened;
- proposed organizational measures aimed at improving the mechanism of intellectual capital management;
- the sequence of making managerial decisions in the formation of intellectual capital is improved;
- the problems of the ICM of the innovation-oriented enterprise were identified and summarized, and practical recommendations for its improvement were provided.

The results of the study, set out in the dissertation paper for obtaining the master's degree, allow us to conclude: the development of intellectual capital management measures can help to increase the company's IC.

The recommendations and proposals for improving the management of the intellectual capital of the innovative enterprise developed in the master's thesis for obtaining the Master's degree were submitted for consideration by the Director General of LLC «UNIT», where it was recognized that the possibility of practical application in the future of certain measures and proposals on the management of intellectual capital (Act No. 01/020418 dated 02.04.2018).

Publications:

1. Karyzska A. R. Features of reengineering in organizations involved in the development of a software product / A. R. Karyzska, N. I. Sytnik // Actual problems of econ. and management: Coll. sciences works. – K.: NTUU «KPI». – 2017 – No. 11 (0,22 d. a.).

2. Karyzska A. R. The role of intellectual capital in the innovation process of enterprise development / A. R. Karyzska // Proceedings. Abstracts of the VIII All-Ukrainian Scientific and Practical Conference with International Participation «Modern Approaches to Enterprise Management». – K.: NTUU «KPI», 2017. – P. 18 (0,22 d. a.).

3. Karyzska A. R. The role of intellectual capital in the innovation process of enterprise development / A. R. Karyzska, N. I. Sytnik // Sb. sciences works «Modern approaches to enterprise management». – K.: NTUU «KPI», 2017. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/106837> (0.32 d. a.).

4. Karyzska A. R. Organizational knowledge as an object of management of an innovation-oriented enterprise / A. R. Karyzska, N. I. Sytnik // Sb. Abstracts IX All-Ukrainian Scientific and Practical Conference «Modern Approaches to Enterprise Management» – K.: NTUU «KPI», 2018. – P. 20 (0,22 d. A.).

5. Karyzska A. R. Methodical Approaches to the Assessment of the Influence in Organizations / A. R. Karyzska, N. I. Sytnik // Sb. sciences works «Modern Approaches to Enterprise Management». – K.: NTUU «KPI», 2018. URL: (0.32 d. a.).

6. Karyzska A. R. Intellectual Capital Management as a Factor of Enterprise Innovative Development / A. R. Karyzska, N. I. Sytnik // ZNU Visnyk: Zb. sciences Econ. Science. – Z.: ZNU, 2017. – No. 4 (36). – P. 26-37 (*professional edition*) (0,51 d. a.).

Key words: knowledge economy, intellectual capital, knowledge, human capital, innovations, management, innovative management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ В ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	15
1.1. Сутність та загальна характеристика інтелектуального капіталу.....	15
1.2. Методи оцінки інтелектуального капіталу.....	21
1.3. Теоретичні підходи до управління інтелектуальним капіталом.....	28
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ТОВ «УНІТ».....	41
2.1. Аналіз інноваційної діяльності організації ТОВ «УНІТ».....	41
2.2. Оцінка інтелектуального капіталу організації ТОВ «УНІТ».....	53
2.3. Проблеми управління інтелектуальним капіталом в ТОВ «УНІТ».....	64
Висновки до розділу 2.....	72
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «УНІТ».....	75
3.1. Розробка і впровадження заходів підвищення інтелектуального капіталу в ТОВ «УНІТ».....	75
3.2. Механізм удосконалення управління інтелектуальним капіталом в ТОВ «УНІТ».....	89
3.3. Оцінка економічної ефективності рекомендованої системи управління інтелектуальним капіталом.....	97
Висновки до розділу 3.....	107
ВИСНОВКИ.....	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	114
ДОДАТКИ.....	120

ВСТУП

В даний час економіка вступила в таку фазу розвитку, коли інтелектуальний капітал стає стратегічним ресурсом і ключовою конкурентною перевагою підприємств, особистості, суспільства. За даними Світового банку частка інтелектуального капіталу в структурі національного багатства становить від 43 до 76% по різних регіонах, а в деяких країнах з високорозвиненою економікою цей показник наближається до 80% [2, с.37].

Ефективно організовані та належно керовані процеси створення, накопичення, зберігання, поширення і використання інтелектуального капіталу утворюють базу для створення довгострокових конкурентних переваг підприємства і підвищення його стійкості. Використання інтелектуальних ресурсів дозволяє підвищити якість персоналу, інформації, нових управлінських технологій та виробничих інновацій, що є обов'язковою складовою економічної політики сучасного підприємства.

Формування і використання технічних, економічних, виробничих та інших видів знань, сукупність яких утворює інтелектуальний капітал, стає нагальною проблемою для сучасних підприємств, налаштованих на інноваційний розвиток.

Проблеми управління інтелектуальним капіталом організації в даний час є найбільш значущими, так як від ефективності використання інтелектуального капіталу залежить досягнення кінцевих цілей організації.

Управління інтелектуальним капіталом має прекрасні можливості стати успішною стратегією в майбутньому. Менеджери нового тисячоліття повинні будуть розуміти як матеріальні, так і нематеріальні компоненти інтелектуального капіталу. Свою діяльність вони повинні будуть направляти таким чином, щоб вона забезпечувала «збір урожаю знань». Від цих менеджерів буде вимагатися така поведінкова лінія, яка необхідна для того, щоб знайти і оцінити інтелектуальний капітал і потім управляти цим капіталом. Як актив організації інтелектуальний капітал зачіпає практично всі елементи діяльності організації,

важко піддається формуванню обліку частини її вартості, і ця частина все більше збільшується, тим самим, висуваючи на перший план питання управління інтелектуальними ресурсами організації.

Зважаючи на це стає актуальним виділення управління інтелектуальним капіталом в окрему функціональну стратегію. Питання забезпечення належного технічного рівня діяльності, розкриття творчих здібностей та підвищення кваліфікації персоналу, характер і напрямки досліджень і удосконалень, управління зовнішніми зв'язками повинні розглядатися не в рамках окремих стратегій, а в цілому в сукупності. В кінцевому рахунку, можна говорити про ключову роль інтелектуального капіталу для організації, оскільки будь-який прояв її діяльності – це, по суті, матеріальне втілення якогось знання.

Все вищесказане і обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту. Результати дослідження, проведеного в роботі, є частиною наукової теми: «Управління інтелектуальним капіталом інноваційно орієнтованого підприємства (на прикладі ТОВ «УНІТ»))» (№ НДР 0114U001132) – внесок автора полягає в обґрунтуванні ролі інтелектуального капіталу та його управління на підприємстві.

Мета роботи полягає в оцінці інтелектуального капіталу організації, а також розкритті ефективних інструментів та розробленні практичних рекомендацій щодо управління інтелектуальним капіталом підприємства ТОВ «УНІТ».

Завдання роботи:

- розглянути теоретичні аспекти сутності та загальної характеристики інтелектуального капіталу;
- проаналізувати методи оцінки інтелектуального капіталу;
- дослідити теоретичні підходи до управління інтелектуальним капіталом;
- надати аналіз інноваційної діяльності організації ТОВ «УНІТ»;
- зробити оцінку інтелектуального капіталу організації ТОВ «УНІТ»;

- проаналізувати проблеми управління інтелектуальним капіталом в ТОВ «УНІТ»;
- розробити заходи та їх впровадження щодо підвищення інтелектуального капіталу в ТОВ «УНІТ»;
- запропонувати механізм удосконалення управління інтелектуальним капіталом в ТОВ «УНІТ»;
- зробити оцінку економічної ефективності рекомендованої системи управління інтелектуальним капіталом.

Об'єкт дослідження – інтелектуальний капітал інноваційно-орієнтованого підприємства.

Предмет дослідження – принципи та механізм управління інтелектуальним капіталом інноваційно-орієнтованого підприємства.

Дослідження інтелектуального капіталу та підходів до управління цим капіталом виконувалось такими фахівцями, як Л. Едвінсон, К. Свейбі, М. Мелоун, В. В. Глухов, А. Н. Козирев, У. В. Буковіч, О. В. Кендюхов, Р. П. Булига та інші. В їх роботах розглянута сутність та структура інтелектуального капіталу, концепція та механізм управління інтелектуальним капіталом. Однак проблема ефективного УІК з урахуванням генерації, використання та трансформації нових знань залишається потребує подальшого дослідження.

Теоретичною основою написання роботи виступили законодавчі та нормативні документи, вітчизняна та зарубіжна література, статистичні дані досліджуваного підприємства, статті з журналів, періодична преса.

Методичною базою для дослідження послуговували системно-структурний, порівняльний аналіз, графічний, економіко-статистичний та наукові методи пізнання: порівняльний аналіз і метод логічного узагальнення, що найбільше відповідають тематиці проведеного дослідження. Інформаційною основою – наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, інтернет ресурси, результати маркетингового дослідження.

Наукова новизна дослідження полягає у такому:

- визначено характерні особливості інноваційної діяльності інноваційно-орієнтованого підприємства;
- уточнено і поглиблено існуючі теоретичні положення щодо управління та оцінювання інтелектуального капіталу інноваційно-орієнтованого підприємства;
- запропоновано організаційні заходи, спрямовані на удосконалення механізму управління інтелектуальним капіталом;
- удосконалено послідовність прийняття управлінських рішень при формуванні інтелектуального капіталу;
- виявлено та узагальнено проблеми управління інтелектуальним капіталом інноваційно-орієнтованого підприємства та надано практичні рекомендації щодо його поліпшення.

Результати дослідження, викладені в дисертаційній роботі на здобуття ступеня магістра, дозволяють дійти висновків: розроблена методика удосконалення механізму управління інтелектуальним капіталом дозволить підвищити організаційну культуру, співпрацю між співробітниками та систему навчання, яка призведе до збільшення показників інтелектуального капіталу ТОВ «УНІТ» в цілому.

Розроблені в магістерській дисертації на здобуття ступеня магістра рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення управління інтелектуальним капіталом інноваційного підприємства були представлені на розгляд генерального директора ТОВ «УНІТ», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій щодо управління інтелектуальним капіталом (акт впровадження № 01/020418 від 02.04.2018р.).

Апробація результатів роботи:

1. Каризська А. Р. Особливості реінжинірингу в організаціях, що займаються розробленням програмного продукту / А. Р. Каризська, Н. І. Ситник // Актуальні проблеми економіки і управління: Зб. наук. праць. – К.: НТУУ «КПІ». – 2017р. – № 11.

2. Каризська А. Р. Роль інтелектуального капіталу в інноваційному процесі розвитку підприємства / А. Р. Каризська // Збірник тез доповідей VIII

Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством». – К.: НТУУ «КПІ», 2017. – С. 18.

3. Каризська А. Р. Роль інтелектуального капіталу в інноваційному процесі розвитку підприємства / А. Р. Каризська, Н. І. Ситник // Зб. наук. пр. «Сучасні підходи до управління підприємством». – К.: НТУУ «КПІ», 2017. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/106837>

4. Каризська А. Р. Організаційні знання як об'єкт управління інноваційно орієнтованого підприємства / А. Р. Каризська, Н. І. Ситник // Збірник тез доповідей IX Всеукраїнська науково-практична конференція «Суч. підходи до управл. підп.». – К.: НТУУ «КПІ», 2018. – С. 20.

5. Каризська А. Р. Методичні підходи до оцінки ІК в організаціях / А. Р. Каризська, Н. І. Ситник // Зб. наук. пр. «Сучасні підходи до управління підприємством». – К.: НТУУ «КПІ», 2018.

6. Каризська А. Р. Управління інтелектуальним капіталом як чинник інноваційного розвитку підприємства / А. Р. Каризська, Н. І. Ситник // Вісник ЗНУ: Зб. наук. пр. Економічні науки. – Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2017. – № 4(36). – С. 26-37 (фахове видання).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ В ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та загальна характеристика інтелектуального капіталу

Динамічне зовнішнє середовище, ефективні канали поширення нових технологій, зростаюча диференціація переваг споживачів обумовлюють необхідність інноваційного розвитку підприємств для забезпечення їх конкурентоспроможності. Під інноваційним розвитком розуміється зміна якісних характеристик компанії з розширенням можливостей ринку на базі продуктових і процесних інновацій [2, с. 279]. Інновації є двигуном інноваційного розвитку і мають на увазі фінальний результат інноваційної діяльності, який втілений у вигляді нового або вдосконаленого товару, впровадженого на ринку, технології або процесі, які використовуються в практичній діяльності, підході до соціальних послуг. Інновація – це інструмент для досягнення довгострокового успіху. Вони, як і інтелектуальні здібності, сильно прив'язані до компетенції, тобто здатності використовувати навички і знання навички, спиратися на наявні знання і створювати нові [2, с. 287].

В даний час інноваційна активність організацій в Україні залишається на рівні 10-11%, вага інноваційних товарів і послуг в сукупному обсязі відвантажених товарів і робіт становить всього 1,5%. У зарубіжних країнах частка інноваційних товарів в загальному обсязі їх випуску сягає 20-45% [2, с. 288].

Інновації включають в себе генерацію нових знань. В умовах ринку інноваційний процес розглядається як комплексна діяльність, де нові знання використовують з метою отримання прибутку. Його не можна відокремити від людських знань, навичок, творчості [3, с. 75].

Головним фактором формування і розвитку інноваційної економіки стає інтелектуальний капітал. Проведені дослідження в країнах ЄС показали, що підприємства, які використовують інтелектуальний капітал частково, отримують за його рахунок в середньому 14% прибутку, підприємства, які використовують його більш активно – 39%, а ті, які вважають інтелектуальний капітал базою стратегічного розвитку – 61% прибутку. В середньо розвинутих країнах більше 50% приросту ВВП досягається завдяки знанням і інтелекту людини [6, с. 49]. За статистичними даними провідних американських компаній, що займаються активною інноваційною діяльністю, вкладення в інтелектуальний капітал дозволяють отримати віддачу в 5-6 разів більшу в порівнянні з інвестуванням в матеріальне виробництво [7, с. 142].

На сьогоднішній день в економічній літературі є багато суперечливих трактувань сутності та структури інтелектуального капіталу, що породжує все нові методологічні підходи до його розуміння та оцінки шляхів розвитку. Стосовно вітчизняної економічної науки, то дослідження проблематики інтелектуального капіталу тільки починаються.

Інтелектуальний капітал (ІК) є складним системним утворенням. Як і будь-який інший нематеріальний об'єкт досліджень, він важко піддається визначенню і не трактується однозначно. На думку А.А. Чухно інтелектуальний капітал акумулює професійно-технічні та наукові знання працівників, який поєднує інтелектуальну власність та інтелектуальну працю, накопичений досвід, спілкування, інформаційні мережі, організаційну структуру, – тобто все те, що визначає імідж фірми і зміст її бізнесу [1, с. 124]. Складовими частинами інтелектуального капіталу є: людські активи, інтелектуальна власність, інфраструктурні та ринкові активи. Під людськими активами мається на увазі сукупність колективних знань співробітників підприємства, їх творчих здібностей, уміння вирішувати проблеми, лідерських якостей, підприємницьких і управлінських навичок.

Сутність інтелектуального капіталу ширше, ніж поняття інтелектуальної власності або нематеріальних активів. Воно вживається для позначення тих

активів, які є знаннями і компетенцією персоналу, і не можуть бути відокремлені від підприємства, але доступні підприємству і застосовуються їм для отримання економічних вигод [1, с. 124].

За В. Л. Іноземцевим, в межах компанії сукупність інформації і знань, специфічних за своєю природою і форм участі в процесі виробництва факторів втілюється в інтелектуальному капіталі [1, с. 78]. Т. А. Стюарт вважає, що це придбані ефективні знання, інтелектуальний матеріал, сформований, закріплений за компанією і який використовується у виробництві ціннішого капіталу. Інтелект переходить в майно, коли під дією здібностей мозку створюється щось корисне, що наділене певною формою: бази даних, переліки відомостей, описи процесів, звіти та інше [2, с. 217].

На думку Л. Едвінсон інтелектуальний капітал складається з трьох складових: людського капіталу, організаційного (або структурного) капіталу і клієнтського капіталу, кожен з яких може бути, позиковим або власним (рис. 1.1).

Наприклад, людський капітал, втілений в працівниках у вигляді досвіду і знань, здібностей, а також в загальній культурі, філософії фірми, визначає успішність будь-якого підприємства і впливає на формування його ринкової вартості. Клієнтський (споживчий) капітал (у тому числі ділова репутація та зв'язки із споживачами) характеризується такими якостями, як ступінь проникнення, поширення, постійність, впевненість в тому, що споживачі і далі будуть віддавати перевагу даному підприємству [5, с. 152].

Більшість з цих цінностей (репутація, знання персоналу, і т.д.), фактично не належать підприємству, однак експлуатуються їм. Таким чином, інтелектуальні цінності виступають як позиковий капітал, який дозволяє підприємству збільшувати рентабельність власних активів. При цьому справжніми власниками є інші суб'єкти: персонал, компанії-контрагенти, суспільство. Тобто в даному сенсі інтелектуальні ресурси проявляють властивості повноцінного капіталу.



Рис. 1.1. Структура інтелектуального капіталу

Джерело: складено на основі [4, с. 34]

Головна функція інтелектуального капіталу – значно прискорити приріст об'єму прибутку за рахунок реалізації і формування необхідних відносин і речей, систем знань підприємству, які, в свою чергу, забезпечують його високоефективну господарську діяльність. Зокрема, інтелектуальний капітал підприємства визначає якість його системи управління [6, с. 54].

Сутність будь-якої економічної категорії завжди проявляється через функції. Тому основними функціями інтелектуального капіталу є:

- накопичувальна;
- виробнича;
- відтворювальна;
- стимулююча;

- забезпечення продуктивності праці, конкурентоспроможності, впливу на економічне зростання.

При характеристиці поняття «інтелектуальний капітал» необхідно виділити наступні особливості даної категорії [6, с. 55]:

- в сучасних умовах інтелектуальний капітал визначає головні тенденції економічного зростання;

- формування інтелектуального капіталу вимагає від самої людини і всього суспільства значних і все зростаючих витрат;

- інтелектуальний капітал у вигляді знань, навичок, досвіду може накопичуватися;

- у міру накопичення інтелектуального капіталу його прибутковість підвищується до певної межі, обмеженого верхньою межею активної трудової діяльності (активного трудового віку), а потім різко знижується;

- характер і види інвестицій в інтелектуальний капітал обумовлені історичними, національними, культурними особливостями і традиціями;

- інвестиції в інтелектуальний капітал повинні забезпечувати його власнику отримання більш високого доходу;

- вкладення в інтелектуальний капітал дають досить значний за обсягом, тривалий за часом і інтегральний за характером економічний і соціальний ефект. Інвестиційний період у інтелектуального капіталу значно довший, ніж у фізичного;

- інтелектуальний капітал відрізняється від фізичного капіталу за ступенем ліквідності. Інтелектуальний капітал не є оборотним активом; тільки його послуги або окремі елементи, придатні для патентування знання, можуть бути куплені або продані. Інтелектуальний капітал невіддільний від його носія – живої людської особистості, і внаслідок цього в якості активу він майже повністю неліквідний;

- використання інтелектуального капіталу завжди контролюється самим індивідом незалежно від джерела інвестицій на його розвиток.

Сучасними формами матеріалізації інтелектуального капіталу сьогодні є матеріальні чинники виробництва, праці – патенти, ліцензії, ноу-хау, моделі,

програми, що знаходять зростаюче застосування в усіх сферах життєдіяльності суспільства і його суб'єктів [12, с. 49] (рис. 1.2).

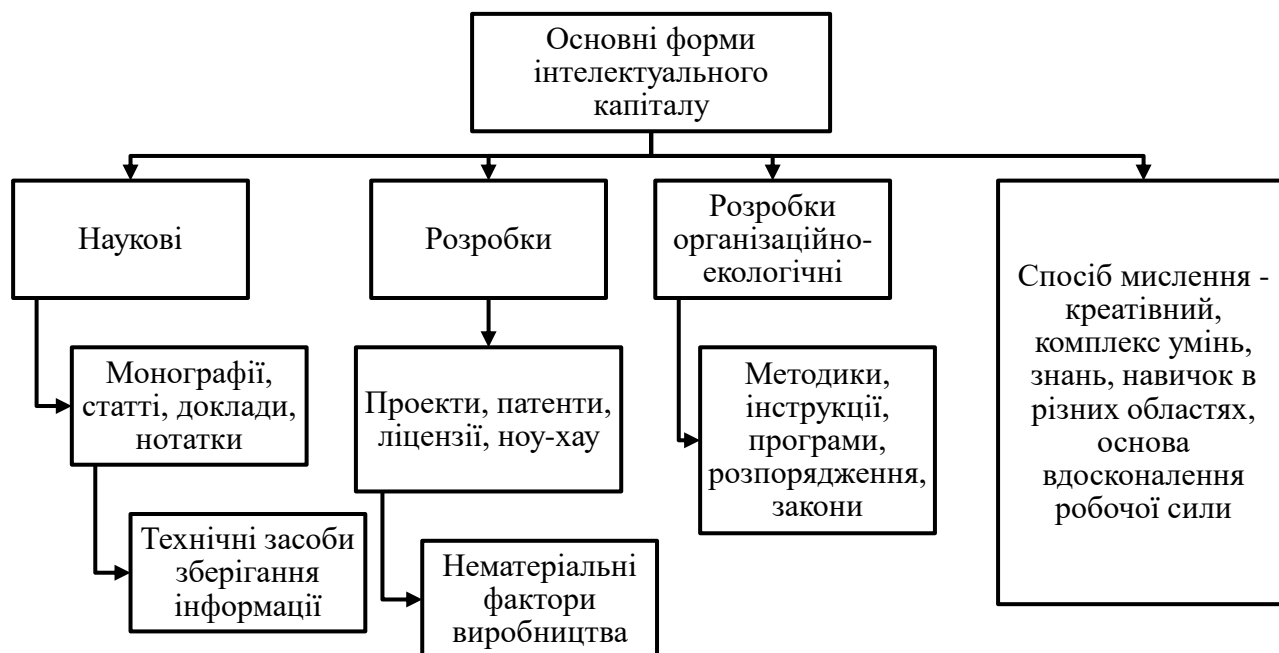


Рис. 1.2. Основні форми інтелектуального капіталу

Джерело: складено на основі [12, с.49]

Інтелектуальний капітал поступово знаходить власну оригінальну форму руху, системоутворюючим елементом якого є наука. Як і всякий капітал, інтелектуальний капітал має свої особливості руху і поширює свій вплив на всі складові корпоративної структури.

Інтелектуальний капітал здійснює завершений процес руху, формуючи, доповнюючи, реалізуючи себе як систему. Значна частина циклу руху інтелектуального капіталу пов'язана з витрачанням інвестиційних коштів, але віддача відбувається не відразу. Тільки на стадіях матеріалізації капіталу створюються можливості окупності витрат, отримання прибутку.

Інтелектуальний капітал як фактор виробництва має свою продуктивність. Він використовується для виробництва нового або вдосконаленого продукту чи технологічного процесу. Тобто інтелектуальний капітал на рівні підприємства – це певний вид ресурсів, який, з одного боку, подібний до інших видів економічних ресурсів, а, з іншого боку, відрізняється своєю унікальністю. Саме ІК

задає режим і темп оновлення продукції та технології виробництва, які після стають головною конкурентною перевагою на ринку [5, с. 154].

Інтелектуальний капітал підприємства формується його персоналом. Отримана ними інформація перетворюється в знання. Частина знань людина своїм рішенням переводить у ранг формалізованих і як наслідок перетворює їх в корпоративний капітал, а іншу частину знань залишає собі у вигляді «ноу-хау».

Майже всі складові ІК можуть діяти тільки у взаємодії з людиною, так як опосередковані або безпосередні їх носії приводяться в дію знаннями та вміння людини. Тому відсутність, або неналежне інвестування в розвиток людських ресурсів, недооцінка працівників, їх необґрунтоване звільнення призводить до знецінення інтелектуального капіталу підприємства [4, с. 49].

1.2. Методи оцінки інтелектуального капіталу

Інтелектуальний капітал складно вимірюємо, тому що стосується, перш за все, якості нематеріальних активів, а його вимір має концентруватися на дослідженні того, що очікується на підприємстві в майбутньому. Не існує до цих пір жодного діючого стандарту, що стосується вимірювання інтелектуального капіталу [35, с. 56-62].

Для оцінки інтелектуального капіталу на сьогоднішній день розроблено велику кількість різних методів, які розрізняються як по набору розрахункових показників, так і за якісними характеристиками. Цілі оцінки інтелектуального капіталу:

- контроль;
- оцінка з метою поглинання, продажу бізнесу;
- звіти зацікавленим особам (клієнтам, кредиторам, акціонерам, співробітникам, державним органам та ін.);
- візуалізувати приховану вартість (вивчення компанії).

Для огляду всіх методів оцінки інтелектуального капіталу слід звернутися до класифікації К. Е. Свейбі, який запропонував поділ всіх методів на чотири групи [4, с. 234].

1. Методи підрахунку очок – Scorecard Methods (SC). Дана група методів ґрунтується на індикаторах і індексах, які визначаються за допомогою підрахунків очок і балів. Головний недолік цієї групи полягає в тому, що результати оцінки носять інформаційний характер і не дозволяють дати грошову оцінку вартості інтелектуального капіталу. Застосування даного методу не дає отримання грошової оцінки інтелектуального капіталу. Ці методи подібні методам діагностичної інформаційної системи.

2. Методи ринкової капіталізації – Market Capitalization Methods (MCM). Дані методи мають на увазі, що різниця отримана між ринкової і балансової вартість активів є ціною інтелектуального капіталу [2, с. 247]. Отримане значення розглядається як вартість її інтелектуального капіталу або нематеріальних активів. До цієї групи належить, наприклад, коефіцієнт Тобіна.

До недоліків необхідно віднести умовність визначення інтелектуального капіталу та обмеження виділення з різниці між вартостями таких факторів, як ділова репутація і партнерські зв'язки компанії.

3. Методи прямого вимірювання інтелектуального капіталу – Direct Intellectual Capital methods (DIC). До цієї категорії відносяться всі методи, засновані на оцінці окремих компонентів інтелектуального капіталу. Після того, як оцінені окремі частини капіталу, виводиться інтегральна оцінка інтелектуального капіталу компанії, а також її працівників [12].

4. Методи віддачі на активи – Return on Assets methods (ROA). Коефіцієнт рентабельності активів порівнюється з аналогічним показником в цілому для галузі. Для обчислення середнього додаткового доходу від інтелектуального капіталу, отримана різниця множиться на матеріальні активи компанії. Далі шляхом дисконтування одержуваного грошового потоку можна оцінити вартість інтелектуального капіталу [4, с. 234]. Як приклад можна навести такий метод, як економічна додана вартість.

Дана група методів також не позбавлена недоліків, зокрема, до нестачі можна віднести відсутність розмежування інтелектуального капіталу та різних форм нематеріальних активів, таких як бази даних, програмне забезпечення і т.д. Але незважаючи на цей недолік, кількісна оцінка інтелектуального капіталу даної групи методів дозволяє найбільш точно оцінити як розмір капіталу, так і ступінь впливу на результати діяльності компанії.

У табл. 1.1 представлені найбільш часто використовувані методи оцінки інтелектуального капіталу [12].

Таблиця 1.1.

Стисла характеристика методів оцінки інтелектуального капіталу

№	Метод оцінки	Коротка характеристика
1.	Коефіцієнт Д. Тобіна	Відношення ринкової вартості об'єкта до вартості його заміни
2.	Метод К. Е. Свейбі	Інтелектуальний капітал оцінюються за системою значень, упорядкованих в матриці, вибудовується графік з областю значень компетенції персоналу та ефективність роботи
3.	Метод ринкової капіталізації	Визначається як різниця між ринковою і балансовою вартістю
4.	Брокер технологій	Методика складається з 20 питань. Чим менше позитивних питань, тим нижче рівень ІК
5.	Система показників Нортон і Каплана	Виділяється 4 блоки показників: фінансові; клієнтські; внутрішніх процесів (інноваційних); навчання.
6.	Індекс ІК	Методика, націлена на побудову картини створення вартості в компанії. Підхід об'єднує стратегію, нефінансові характеристики, фінанси і додану вартість.
7.	Метод А. Пулик	Визначає ефективність використання трьох типів ресурсів фірми: CEE, HCE і SCE.

Джерело: складено на основі [12]

З метою визначення найбільш ефективного методу оцінки ІК розглянемо приклад оцінки трьома найбільш часто використовуваними методами.

Перша методика, яку пропонується розглянути, була розроблена нобелівським лауреатом Джеймсоном Тобіном, її також називають «Витратний підхід». Існує два підходи оцінки даного методу:

1. Непрямий метод – визначається за допомогою коефіцієнта Д. Тобіна:

$$Q = \frac{\text{Ринкова капіталізація організації}}{\text{Балансова вартість активів організації}} \quad (1.1).$$

Якщо $Q > 1$, то об'єкт має високий ІК, якщо $Q < 1$, то низький.

Умовно необхідно прийняти, що ділова репутація об'єкта повністю складається з інтелектуального капіталу, і вплив інших факторів несуттєво [3, с. 231]. Даний метод вимагає обмеження, що само по собі вже висловлює ймовірність, а, отже, ефективність даної оцінки не може бути точною.

До недоліків даної методики також слід віднести включення вартості оборотних коштів і нематеріальних активів, так як не всі складові даних статей активу входять у вартість інтелектуального капіталу, тому вартісна оцінка при використанні даного методу є неточною.

2. Прямий метод – ґрунтується на визначенні всіх витрат, які необхідно буде здійснити новому власнику об'єкта для створення інтелектуального капіталу, до витрат включається заробітна плата, навчання, пошук працівників і т.д.

У науковій літературі питання нерівності ринкової і балансової вартостей розглядається по-різному. Деякі впевнені, що це проблема облікової політики та її необхідно вирішувати за допомогою відображення невлловимих активів на балансі компанії. Інші вважають, що різниця між вартістю є щось неявне, яке повинно бути вивчено і пояснено, саме цей факт спонукав до вивчення впливу людського капіталу на цінність бізнесу [12].

2. Метод ринкової капіталізації, визначається за формулою 1.2.

$$IK = \text{Ринкова вартість} - \text{Балансова вартість} \quad (1.2)$$

3. Метод інтелектуальної доданої вартості (VAIC) Анте Пулик. Дана модель визначає ефективність використання трьох типів ресурсів фірми: доданої вартості фізичного капіталу (CEE), доданої вартості людського капіталу (HCE) і доданої вартості структурного капіталу (SCE). Розрахунок показника представлений формулою 1.3, чим більше цей показник, тим вище оцінюється потенціал фірми, її здатність створювати додану вартість [18].

$$VAIC = CEE + HCE + SCE \quad (1.3),$$

$$CEE = \frac{VA}{\text{Інвестиційний капітал}} \quad (1.4),$$

$$HCE = \frac{VA}{\text{Людський капітал(затрати на працю)}} \quad (1.5),$$

$$SCE = \frac{VA - \text{Людський капітал(затрати на працю)}}{VA} \quad (1.6),$$

де VA – додана вартість.

Перевагою моделі є простота розрахунків і доступність даних. Як недолік виступає відсутність обліку фактора часу, що знижує ціну ІК.

4. Концептуальна модель Scandia Navigator розроблена Л. Едвінссоном. Вона оцінює інтелектуальний капітал компанії з позицій «створення вартості». Л.Едвінссон стверджує, що капітал компанії складається з двох компонентів: фінансового капіталу і ІК. Фінансовий капітал адекватно відбивається в річному звіті, який служить також його документальним підтвердженням; ІК, навпаки, нерідко утворений «прихованими цінностями» і тому його так важко підрахувати [19]. Основні показники Scandia представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Основні показники моделі Scandia Navigator

№	Група показників	Показники
1.	Фінанси	Дохід / Кількість співробітників (дол.) Дохід від нових покупців / Дохід (%) Прибуток від нових операцій (\$)
2.	Клієнти	Витрачено днів на відвідування покупців Відношення проданих контрактів до закритих контрактів Отримано упців / Втрачено покупців (%)
3.	Процеси	ПК / Кількість співробітників ІТ ємність – потужність процесорів Час обробки
4.	Оновлення і розвиток	Індекс задоволеності співробітників Витрати на навчання / Адміністративні витрати (%) Середній вік патентів
5.	Люди	Число менеджерів з вищою освітою Плинність кадрів (%)

Джерело: складено на основі [54, с. 69]

Взаємодію показників моделі Scandia Navigator можна побачити на рис. 1.3.

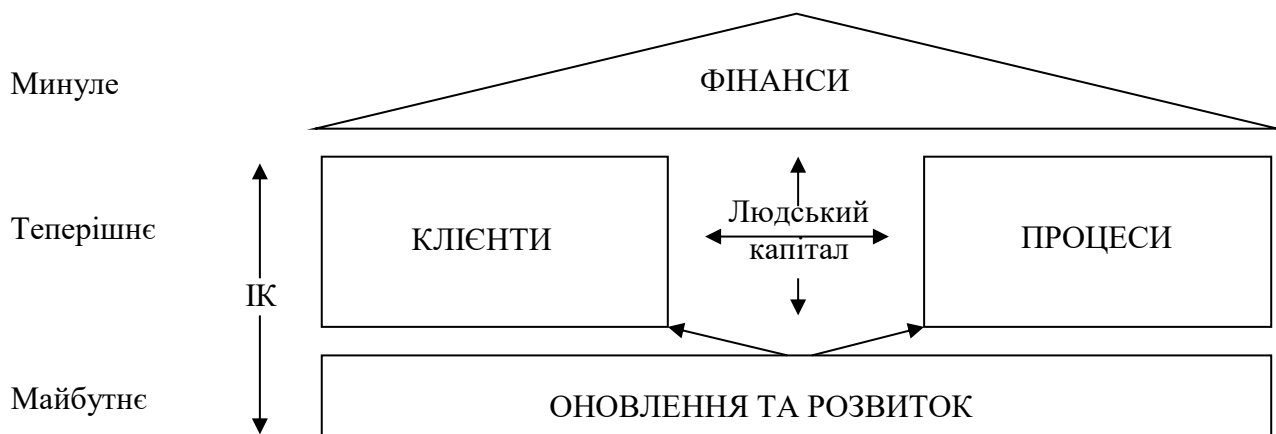


Рис. 1.3. Схема взаємодії показників моделі Scandia Navigator

Джерело: складено на основі [54, с. 73]

«Скандія» відмовилася від оцінки інтелектуального капіталу через написання описового розділу, який би додавався до річного звіту. Вона йде далі: чисельно вимірює ІК і призводить чинники, що визначають невидимий актив і ймовірність того, що компанія досягне своїх стратегічних цілей. Серед таких факторів виділяються наступні [19]:

1) Аспект замовника (частка ринку, число втрачених клієнтів, готівкові фонди в розрахунку на одного клієнта, індекс задоволеності клієнта, число контрактів, число керівників по роботі з фондами, число фондів).

2) Аспект співробітників (плинність кадрів, середній термін служби, освіту, число жінок серед керуючого персоналу, індекс озброєності засобами виробництва, зміни в компанії в області ІТ-грамотності).

3) Оновлення та розвиток (витрати на підвищення компетентності співробітників в розрахунку на одного співробітника, витрати на рекламу в процентному відношенні до керованим активів, витрати на рекламу в розрахунку на одного клієнта, витрати на ІТ, витрати на навчання в розрахунку на одного співробітника, виграш від нових починань, приріст виграшу) [54, с. 73].

4) Процес (час обробки виплати, відсоток оброблених без помилок, заявок, число ПК в розрахунку на одного співробітника, число портативних комп'ютерів в розрахунку на одного співробітника, адміністративні витрати в розрахунку на

одного співробітника, витрати на ІТ в розрахунку на одного співробітника, число контрактів в розрахунку на одного співробітника, час обробки контрактів) .

Результати цих вимірювань порівнюються з аналогічними показниками за минулі роки і дозволяють показати тенденції розвитку інтелектуального капіталу.

Водночас, метод має недоліки [30, с. 30]:

- багато індикаторів можуть альтернативно інтерпретуватися для окремих організацій;
- використовується балансовий підхід – не враховуються динамічні потоки в межах організації;
- конструкти структурного капіталу не зовсім логічні (наприклад, загальне число персональних комп'ютерів в організації);
- частина індикаторів перетинається і оцінює одні і ті ж аспекти діяльності;
- велика кількість використовуваних індикаторів ускладнює використання моделі на практиці.

П'ятий метод – The Value Explorer [12] Метод був розроблений нідерландським підрозділом Knowledge Advisory Services (KAS) аудиторської компанії KPMG на замовлення Міністерства економіки Нідерландів під час виконання проекту по вивченню нових підходів до оцінки інтелектуальних активів. До 2003 року методика кілька разів була використана у ряді консалтингових проектів і надала неоднозначні результати.

Метод «The Value Explorer» побудований на основі концепції ключових компетенцій, яка використовується для ідентифікації стратегічно важливих компонентів ІК підприємства. Він представляє собою п'яти крокову модель, для реалізації якої необхідно [12]:

- 1) ідентифікувати компоненти, діагностувавши ключові компетенції організації;
- 2) оцінка вартості, використовуючи анкету, яка дозволяє оцінити додану вартість, конкурентоспроможність, надійність виділених ключових компетенцій;
- 3) провести фінансову оцінку ІК, розподіливши частки очікуваного нормованого прибутку організації за ключовими компетенціями;

- 4) розробити план заходів для менеджменту і розробити рекомендації по поліпшенню управління інтелектуальним капіталом на основі виконаної роботи;
- 5) розробити шаблон звіту про стан ІК для менеджменту.

«The Value Explorer» використовує інтегрований підхід. Всі елементи інтелектуального капіталу розглядаються в сукупності, як ресурси наявних і потенційних ключових компетенцій. Метод має стратегічну спрямованість, оскільки був створений для поліпшення і оптимізації управління інтелектуальним капіталом. Його недолік – недостатньо визначена діагностична частина, оскільки виділення ключових компетенцій представляє творчий процес і перехід від якісних до кількісних показників є суб'єктивним [12].

Аналіз показує, що різні методи оцінки інтелектуального капіталу не суперечать один одному. І жоден з методів оцінки не задовольняє відразу всіх можливих цілей оцінки. Тому найбільш ефективна інтеграція декількох методів, в залежності від ситуації, цілей і можливостей організації. Для подальшого аналізу та розрахунку інтелектуального капіталу, було обрано 2 методи: коефіцієнт Д. Тобіна та метод Пулика. Також практика західних компаній, які застосовують розроблені методики оцінки ІК, виявила, що нематеріальна складова набагато більш мінливі до факторів, що впливає на бізнес. І при аналізі компанії з точки зору ІК можна спрогнозувати і попередити серйозну матеріальну кризу [12].

1.3. Теоретичні підходи до управління інтелектуальним капіталом

Проблеми формування і використання інтелектуальних ресурсів тісно пов'язані з ефективністю реалізації інноваційних проектів і програм в рамках стратегічних планів підприємств і організацій. Реалізація інноваційних процесів, пов'язаних з розробкою нових технологій, нових видів продукції, послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, маркетингового чи іншого характерів, вимагає не тільки витрат

ресурсів, але і використання спеціальних організаційно-економічних інструментів. У зв'язку з цим інтелектуальний капітал стає не тільки необхідним ресурсом для реалізації нововведень, але і ефективним організаційно-управлінським інструментом розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності [16].

Головне завдання механізму управління інтелектуальним капіталом (УІК) – забезпечення його розвитку та ефективного використання. Відповідно, з огляду на головне завдання, призначення механізму управління інтелектуальним капіталом повинне заключатися в:

- забезпечення ефективного функціонування інтелектуального капіталу;
- раціональне використання всіх видів інтелектуального капіталу;
- формування системи управління інтелектуальним капіталом підприємства і забезпечення її відповідності як внутрішнім, так і зовнішнім умовам діяльності підприємства;
- створення нормативної бази управління інтелектуальним капіталом з метою обґрунтування прийняття управлінських рішень;
- розподіл обов'язків між суб'єктами управління.

Функції управління інтелектуальним капіталом реалізуються шляхом застосування відповідних методів управління [33, с. 127]. Можна виділити три основні групи методів управління, що застосовуються до інтелектуального капіталу:

- організаційні – чітка організація роботи всіх елементів ІК;
- економічні – ґрунтується на базових економічних законах і принципах;
- соціально-психологічні – враховуються соціально-психологічне розмаїття елементів управління.

Механізм управління інтелектуальним капіталом повинен передбачати раціональне поєднання відповідних методів управління, що, в свою чергу забезпечить реалізацію функцій інтелектуального капіталу і досягнення поставлених цілей. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом як система повинен мати структуру, яка б визначала

сталі зв'язки і відносини всередині нього, а також основні напрями управлінських впливів, що забезпечувало б цілісність механізму і його тотожність самому собі. Отже, обґрунтування структури механізму є одним з ключових завдань розробки його загальної концепції [33, с. 128] (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Підсистеми УІК підприємством

Джерело: складено на основі [33, с. 128]

В останні роки відзначається істотне зростання значущості інтелектуального капіталу у виробництві товарів і послуг. Відомо, наприклад, що вартість інтелектуального капіталу в американських високотехнологічних компаніях становила в 1998 році 69% загальної вартості капіталу, а на початок 2001 року вона вже перевищувала 80% [8, с. 3].

Офіційна статистика не містить повних відомостей, що характеризують обсяги, динаміку та напрями розвитку вітчизняного ринку інтелектуальної власності. Щорічно число реєстрованих ліцензійних договорів про передачу прав на використання винаходів складає лише близько 1% від числа діючих патентів. У країнах з ринковою економікою цей показник в 30-40 разів більше. Так що

фахівці характеризують ринок інформаційних систем в Україні як такий, що тільки формується.

Управління інтелектуальним капіталом підприємства повинно бути спрямоване на приведення у відповідність внутрішніх можливостей його реалізації і розвитку до зовнішніх, які генеруються ринком [11, с. 75]. Загальна схема такого управління подана на рис. 1.5.

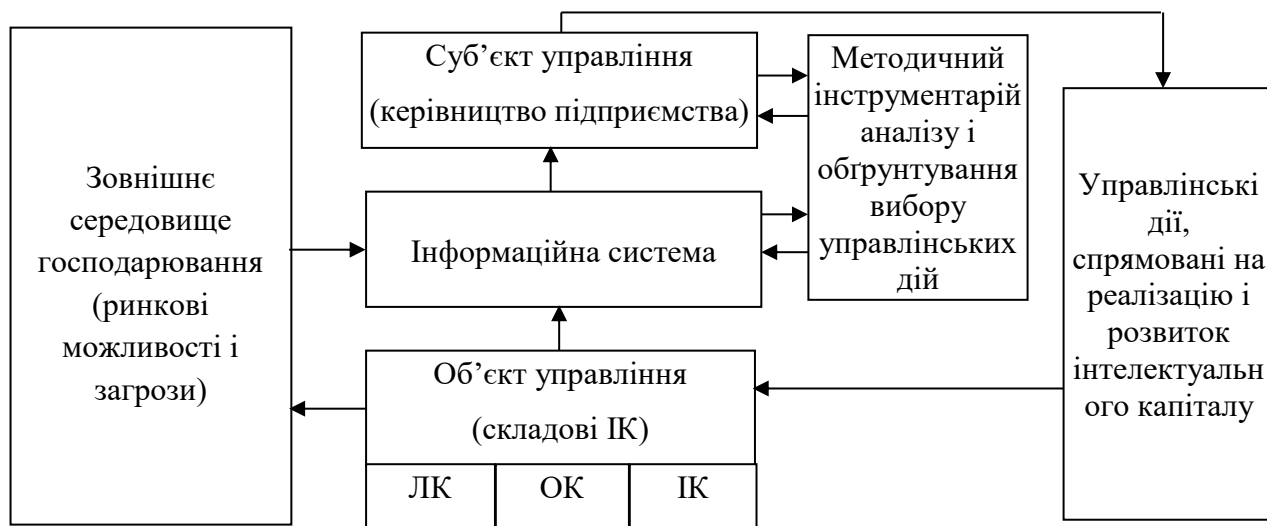


Рис. 1.5. Схема механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства

Джерело: складено на основі [11, с. 75]

Згідно зі схемою на рис. 1.5, процедури управління інтелектуальним капіталом підприємства виконуються у такій послідовності [28, с. 35].

1. Шляхом співставлення характеристик зовнішнього середовища (ринкових можливостей і загроз) і внутрішнього середовища (характеристик складових підсистем інтелектуального капіталу) визначають можливі напрямки розвитку підприємства. Загалом методична база такого аналізу (SWOT-аналіз, матричні методи стратегічного аналізу та ін. є достатньо відомими і перевіреними практикою).

2. При недостатності однієї зі складових перевіряється технічна і економічна можливість, а також економічна доцільність доведення їх до належного рівня – окремо за елементами підсистем інтелектуального капіталу (з погляду потенціальної і здатнісної їх частин).

3. Розробляються конкретні заходи щодо доведення елементів підсистем інтелектуального капіталу до належного рівня.

4. Перевіряється результативність реалізації розроблених заходів (управлінських дій) та вносяться необхідні корективи.

Визначена послідовність заходів може циклічно повторюватися.

Аналізуючи схему на рис. 1.5 та визначені вище етапи, можна зробити висновок про необхідність удосконалення теоретичних засад та методичного інструментарію управління, зокрема [7, с. 147]:

- удосконалення методики SWOT-аналізу в частині більш точного окреслення факторів, що характеризують сильні і слабкі сторони інтелектуального капіталу підприємства взагалі, а також окремо за ресурсною (потенціальною) та здатнісною складовими;

- розроблення теоретико-методологічного підходу до оцінки достатності інтелектуального капіталу: узагальненої, окремо за його підсистемами і елементами цих підсистем (з погляду потенціальної і здатнісної складових);

- розроблення рекомендацій з визначення конкретних управлінських дій щодо забезпечення належного рівня інтелектуального капіталу (за його підсистемами і елементами);

- удосконалення теоретико-методологічних засад оцінки результативності реалізації інтелектуального капіталу підприємства.

Для ефективного управління інтелектуальним капіталом в компанії необхідний комплексний підхід. Тільки побудова повномасштабної системи оцінки та управління інтелектуальним капіталом призведе до максимізації цінності компанії. Звичайно, так як всі компанії мають бізнес-моделі, що істотно відрізняються один від одного, не існує єдиної системи управління інтелектуальним капіталом, яка була б максимально успішною в кожній компанії.

Інтелектуальний капітал організації потребує розвиненої системи управління, яка виступає у вигляді реально існуючої структури, за допомогою якої управління набуває конкретного змісту і конкретний прояв, а функція управління інтелектуальним капіталом – практичну реалізацію [6, с. 54].

Організації зазвичай використовують такі види знань, як індивідуальне розуміння і практика, професійний досвід працівників, творчі рішення та ін. Вони повинні створити «спіраль знань», де неявні знання необхідно виявляти і поширювати, щоб вони стали частиною кожної індивідуалізованої бази знань. «Спіраль знань» поновлюється для підйому на нові і нові рівні, розширюючи знання, що застосовуються до різних областей діяльності організації. Велику роль в цьому відіграють сучасні інформаційні технології і використовують їх працівники. Саме завдяки їм знання стають джерелом високої продуктивності, інновацій та конкурентних переваг.

У малих і середніх підприємствах більш значну роль відіграють неявні, імпліцитні знання, передача яких, а іноді і просто ідентифікація, може виявитися скрутною. Крім того, через обмеження кадрових і фінансових ресурсів, виділення спеціальної структури для управління знаннями в малих і середніх організаціях виявляється недоцільним, а можливості поширення знань шляхом організаційного навчання істотно знижуються в порівнянні з великими підприємствами [6, с. 56].

Проте послідовність дій при побудові такої системи буде більш-менш стандартною:

- 1) Ідентифікація знань. Передбачає виявлення індивідуальних і колективних знань, які можна розглядати як актив підприємства. На думку японських вчених І. Нонака і Х. Такеучі, ідентифікація знань є завданням переважно менеджерів середньої ланки, які «синтезують припускаються знання працівників передової лінії і виконавців середньої ланки, роблять їх явними і потім втілюють їх в новій продукції і технологіях».

- 2) Розробка стратегії розвитку знань. Обумовлюється загальною стратегією розвитку підприємства. «Фонди знань, так само, як гроші і обладнання, існують і мають цінність тільки в контексті стратегії». Стратегія управління знаннями повинна відповідати корпоративній культурі і філософії управління компанією і розставляти пріоритети (стратегічні цілі), що визначають правові, економічні та етичні засади управління знаннями [21, с. 207].

3) Аудит знань. Представляє діяльність, пов'язану з оцінкою і використанням накопиченого знання. Оцінюється достатність наявних знань, їх доступність, якість формування і передачі, витрати на придбання знань в зіставленні з результатами (ефективність придбання знань), обсяг і рівень використання знань. Важливим елементом є аудит професійних знань персоналу та картографування персональних баз знань (хто і якими знаннями, вміннями і навичками володіє). Шляхом вивчення свого накопиченого знання організація повинна прийти до того, щоб реалізувати потенційно сильні сторони наявного у неї колективного знання. Оскільки створення власної системи аудиту знань на підприємстві є тривалим і дорогим процесом, доцільно передавати цей етап на принципах аутсорсингу стороннім організаціям [6, с. 52].

4) Документальне оформлення бази знань. Шляхи, спрямовані на створення системи для зберігання масиву знань про інтелектуальний капітал організації на базі сучасних інформаційних технологій. Головна мета документування знань – створення корпоративної пам'яті. Воно може існувати самостійно, стабільно, незалежно від свого первісного власника.

5) Захист знань. Охорона вироблених знань за допомогою засобів захисту об'єктів інтелектуальної власності (патенти, ліцензії, комерційні секрети і т.д.), а також шляхом відповідних заходів щодо стимулювання персоналу – носіїв неявних знань.

6) Поширення знань. Зазвичай мається на увазі передача знань з бази і від джерел тим, хто їх потребує.

7) Примноження та оновлення знань. Діяльність по вилученню нових знань із зовнішнього середовища [21, с. 208].

Два останні етапи здійснюються шляхом організаційного навчання. Для етапу примноження і оновлення знань можливим шляхом реалізації є також наймання нових працівників – носіїв знання [4, с. 96].

З огляду на обмеження, що накладаються умовами ведення бізнесу, відзначимо, що для більшості підприємств в даний час при створенні системи управління інтелектуальним капіталом слід спиратися на три основних елементи,

від ефективності функціонування яких буде залежати як успішність створюваної системи, так і конкурентоспроможність організації в цілому. До цих елементів відносяться [4, с. 99]:

1) Управління «упредметненою частиною» системи менеджменту знань (базами знань і технологіями, на основі яких вони реалізуються), націлене на накопичення знань, їх документальне оформлення і оптимальне використання. Цей елемент створює і систематизує пам'ять організації.

2) Управління людським капіталом – основним компонентом системи знань підприємства, яке орієнтоване на створення знань, їх поширення усередині організації, обмін із зовнішнім середовищем.

3) Створення організаційної культури, що сприяє поширенню, примноження і оновлення знань на підприємстві.

Побудова стратегії управління інтелектуальним капіталом здійснюється за кількома напрямками, серед яких можна виділити розвиток інформаційних технологій придбання і підтримка знань, оцінку інтелектуального капіталу в загальній капіталізації фірми, управління персоналом підприємства як основним носієм інтелектуального капіталу, створення інноваційної організаційної культури, що сприяє генерації, розповсюдження та оновлення знань [4, с. 101].

Під впливом зовнішнього середовища загальний обсяг наявних у підприємств знань має тенденцію до збільшення внаслідок дії наступних факторів:

1) Підвищення мобільності та інституційного різноманіття знань. Виникає більш складна, суспільно розподілена система виробництва знань. Громадська функція виробництва знань переходить від небагатьох «втаємничених» (академічних дослідницьких інститутів, університетів, центральних дослідних лабораторій найбільших підприємств) до більш широкого кола суб'єктів (дослідні відділи підприємств, інжинірингові, консалтингові фірми і т.п.), що розширює коло потенційних джерел знань для інноваційних підприємств;

2) Зростання обсягу «інфраструктурних», котрі належать до конкретного підприємства або дослідному консорціуму, знань в результаті проведення

спільних досліджень. Процес створення нових знань носить кумулятивний характер (нові знання є результатами проведених раніше НДДКР і виступають в якості «ресурсу», вихідного матеріалу, для майбутніх досліджень і розробок). Тому, незважаючи на побоювання деяких дослідників щодо монополізації нової інформації, потенційно доступний суспільству запас знань (PAKS – Potentially Available Knowledge Stock) постійно зростає [28, с. 40];

3) Підвищення ефективності інформаційної інфраструктури: нові інформаційні технології (банки даних, інформаційні послуги в онлайновому режимі, технічні журнали на CD-ROM і т.п.) дозволяють ефективно використовувати широкий спектр зовнішніх джерел і відбирати необхідні дані в найбільш зручною для підприємства формі.

Для підвищення ефективності управління знаннями в сучасних умовах підприємству необхідно організувати «багатоканальне» придбання знань із зовнішнього середовища, що спирається як на відбір інформації про створених знаннях, так і на спільні дослідження, запрошення фахівців і т.д. [4 с. 96].

Незважаючи на новизну завдання побудови системи управління інтелектуальним капіталом і її тісний зв'язок з іншими функціональними підсистемами менеджменту на підприємстві, слід зазначити, що в світі вже створені інструменти, що дозволяють її розвивати і ефективно використовувати. Найбільш поширені інструменти для кожного з виділених елементів системи управління знаннями представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Елементи системи управління інтелектуальним капіталом

Елементи системи управління ІК	Управління людським капіталом	Управління технологічною базою	Створення корпоративної культури
Приклад	Створення власними силами груп фахівців, які приймають рішення	Розвиток спеціальних засобів доставки інформації (Інтранет)	Розширення використання неформального спілкування, лібералізація етичних норм

Джерело: складено на основі [8, с. 13]

Можливості управляти інтелектуальним капіталом нерівноцінні для підприємств різних галузей економіки і різного розміру. Система менеджменту

знань у великих концернах з їх традицією диференціювання виробництва та розподілу знань і наявністю відповідних організаційних структур (наприклад, підрозділу головного менеджера по науці) нереальна для малих і середніх компаній, де зазвичай розподіл функцій є нечітким, а ключові фігури управління і є основними носіями організаційних знань [8, с. 11].

Також інформаційні платформи і технології (наприклад, технології CALS / PLM), що використовуються для управління знаннями в великих організаціях, недоцільні для впровадження на малих і середніх підприємствах, оскільки вимагають технологічно складного, багатоетапного виробництва і диверсифікованої виробничої структури. Крім того, організація процесів управління знаннями на базі складних технологічних платформ недоступна для більшості малих і середніх підприємств в силу обмеженості доступних їм фінансових ресурсів [8, с. 16].

Розглянемо деякі особливості і характеристики вітчизняного ринку інтелектуальних продуктів. Товаром на ринку інтелектуальних продуктів виступають результати досліджень і розробок, комплекти конструкторської та технологічної документації, оригінальні технічні рішення і програмне забезпечення. Головна споживча якість інтелектуального товару – його здатність приносити додатковий прибуток завдяки новим знанням про найбільш ефективні способи задоволення запитів споживачів.

Найбільший інтерес на ринку викликають результати інтелектуальної діяльності у вигляді технологій, що включають винаходи, промислові зразки, товарні знаки, програми для ПК, ноу-хау, тобто різні об'єкти правової охорони, що істотно підвищують комерційну цінність товару. При продажу технологій особливого значення набуває їх передача в сукупності з консультаційними та інжиніринговими послугами, обладнанням, системою збуту і сервісного обслуговування продукції, що випускається по продаваній технології [29, с. 240].

Попит на інтелектуальні продукти визначається реальністю їх комерційного використання для отримання додаткового прибутку за допомогою використання прав на охорону інтелектуальної власності результатів інтелектуальної діяльності

при випуску і реалізації продукції, а також продажу прав на використання об'єктів інтелектуальної власності на підставі ліцензійного договору.

Попит на інтелектуальні продукти вважається мало еластичним, так як на ринок виходить продукція, яка, як правило, не має аналогів: вона або незалежна, або практично незамінна. Отже, цінова політика робить на обсяг збуту обмежений вплив.

Конкурентоспроможність інтелектуального продукту може визначатися наступними факторами [40, с. 50]:

1. Ступенем правового захисту;
2. Технічним рівнем інтелектуального продукту;
3. Ступенем новизни;
4. Особливостями цільового ринку;
5. Ціною в порівнянні з ціною на подібну продукцію, тобто має приблизно такі ж технічні характеристики;
6. Потенційною можливістю розширення ринку, тобто закладеним в інтелектуальний продукт потенціалом розвитку.

Останнім часом в Україні відзначається зростання числа винаходів, проте за абсолютною їх кількістю наша країна, як і раніше, знаходиться на низькому рівні. При цьому можна відзначити, що тенденції на українському ринку інтелектуальної власності відрізняються від загальносвітових. У світі основний обсяг купованих ліцензій складають виняткові ліцензії, а в Україні – в основному патентні або невиключні. Хоча процес реєстрації ліцензійних угод в даний час стабілізувався і відзначається щорічне стійке зростання цього показника, стійкості набуває й інша тенденція – зниження частки переданих виключних прав у загальному їх числі [39, с. 38].

В розвитку вітчизняного ринку інтелектуальних продуктів також спостерігається підвищення активності іноземних компаній, які стають все більш зацікавленими в перспективному забезпеченні правової охорони своєї інтелектуальної власності. Як правило, ці компанії набувають виняткові права для придушення можливих конкурентів, так як вітчизняні виробники найчастіше

працюють за технологіями, неперевіреними на патентну чистоту або незаконно запозиченим за кордоном.

Практично всі види продукції включають в себе упереджені знання від складного виробничого обладнання до побутової техніки. При цьому об'єктом управління стають «невловимі» інтелектуальні активи організації. Сьогодні фірми, на відміну від періоду індустріалізації, відстежують появу нових наукових знань ще на етапі проведення фундаментальних досліджень і прагнуть першими отримати позитивні результати в своє розпорядження [1, с. 177].

Висновки до розділу 1

В економіці, заснованій на знаннях, досягнення високого рівня інтелектуального капіталу є необхідною умовою для розвитку підприємства. На сучасному етапі вивчення інтелектуального капіталу пов'язане з найважливішою роллю інновацій у виробництві і зі значенням висококваліфікованих кадрів, які будуть здатні виробляти інновації та забезпечувати конкурентоспроможність економіки.

Інтелектуальний капітал акумулює професійно-технічні та наукові знання працівників, який поєднує інтелектуальну власність та інтелектуальну працю, накопичений досвід, спілкування, інформаційні мережі, організаційну структуру, – тобто все те, що визначає імідж фірми і зміст її бізнесу.

Інтелектуальний капітал, перш за все, розглядається на рівні підприємств як джерело отримання економічних вигод і конкурентних переваг. Людський та інтелектуальний капітал, безумовно, взаємопов'язані між собою.

В економічних дослідженнях існує безліч методів оцінки людського та інтелектуального капіталу. Однак, єдиної методики по їх комплексній оцінці на сьогоднішній день не вироблено. В ході роботи були виявлені основні переваги та недоліки методів: Модель Skandia Navigator оцінює стан ІК компанії на основі

системи різних індексів і оцінок, але містить трудомісткі розрахунки і не відслідковує динаміку ІК; Модель Тобіна підходить для більшості компаній, до недоліків відноситься складність розрахунку відновленої вартості і неможливість поділу вартості окремих елементів ІК фірми. Найбільш оптимальною моделлю є розрахунок коефіцієнта VAIC: даний коефіцієнт досить просто розраховується, є універсальним для різних підприємств, дозволяє розглянути зв'язок людського і структурного капіталу, а також динаміку інтелектуального капіталу.

Управління інтелектуальним капіталом – це процес, який орієнтований на збільшення вартості компанії на основі ефективного використання його структурних складових (людського, організаційного та ринкового капіталу).

Головне завдання механізму УІК – забезпечення його розвитку та ефективне використання.

В останні роки відзначається істотне зростання значущості інтелектуального капіталу у виробництві товарів і послуг. Відомо, наприклад, що вартість інтелектуального капіталу в американських високотехнологічних компаніях становила в 1998 році 69% загальної вартості капіталу, а на початок 2001 року вона вже перевищувала 80%.

Управління інтелектуальним капіталом підприємства повинно бути спрямоване на приведення у відповідність внутрішніх можливостей його реалізації і розвитку до зовнішніх, які генеруються ринком.

Інтелектуальний капітал організації потребує розвиненої системи управління, яка виступає у вигляді реально існуючої структури, за допомогою якої управління набуває конкретного змісту і конкретний прояв, а функція управління інтелектуальним капіталом – практичну реалізацію.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ТОВ «УНІТ»

2.1. Аналіз інноваційної діяльності організації ТОВ «УНІТ»

Об'єктом дипломної роботи, було обрано ТОВ «Універсальні Інформаційні Технології» («УНІТ»).

«Універсальні Інформаційні Технології» (УНІТ) – українська ІТ-компанія, заснована у 2007 році, що розробляє програмні продукти та надає послуги в галузі інформаційних технологій [42].

Місія компанії – розробка універсального програмного забезпечення, що охоплює всі області життєдіяльності людини.

Компанія спеціалізується на створенні програмних продуктів в таких сферах, як захист інформації, транспорт, ID-документ, охорона здоров'я, фінанси, роздрібна торгівля і телекомунікації.

Компанія «Універсальні інформаційні технології» займається розробкою масштабних проектів зберігання, доступу, захисту інформації з використанням загальнодоступних каналів зв'язку (Інтернет). Серед проектів – системи процесингу та он-лайн оплати, взаємодія з банками, термінальними та торговими мережами, інформаційні портали та інше. Компанія управляє власними медіа-ресурсами медичної, торгової та фінансової тематики. Одним із пріоритетних напрямків компанії є Інтернет – бізнес, зокрема, створення та надання сервісів он-лайн оплати товарів та послуг [42].

Створений компанією платіжний шлюз (механізм оплати рахунків через Інтернет) успішно пройшов сертифікаційний аудит безпеки згідно стандарту Payment Card Industry Data Security Standard (PCI DSS v1.2) на відповідність усім вимогам безпеки, встановленими міжнародними платіжними системами VISA і

MasterCard. Він підключений до провідних банків України і дозволяє проводити оплату будь-якими банківськими картами та електронними грошима.

Компанія має ліцензії на право виконання робіт в галузі технічного та криптографічного захисту інформації, яка є власністю держави. В рамках даних ліцензій Компанія надає послуги зі створення комплексних систем захисту інформації та розробки засобів захисту інформації.

ТОВ «УНІТ» розробляє ПЗ сучасними засобами, потужним штатом програмістів, процес розробки безперервний, програмні продукти постійно вдосконалюються й настраюються під кожний конкретний проект. За останні 3 роки організація розробила інноваційні продукти в соціальній, організаційно-управлінській, технологічній галузях, до яких відносяться [42]:

1) Система «Трек-енд-трейс» – це автоматизована система контролю за рухом підакцизної продукції від виробника до кінцевого споживача. В основі створення системи лежать українські технології. Система «Трек-енд-трейс» об'єднує високозахищену електронну акцизну марку і механізм адміністрування акцизного податку [42].

2) Біометричний паспорт – державний документ, що засвідчує особу і громадянство власника при перетині кордонів держав і перебування за кордоном, містить безконтактний електронний носій інформації, на якому записана інформація про біометричні дані власника документа з метою його ідентифікації. Організація розробила систему виготовлення та контролю біометричних документів.

3) Водійське посвідчення. Розроблене програмне забезпечення включає комплекс засобів, які забезпечують виготовлення і обіг посвідчень водія [42].

4) Організація розробила платіжне рішення по організації прийому платежів за допомогою банківських карток та інших інструментів он-лайн оплати, система виконує функції процесингу і моніторингу транзакцій.

Унікальність платіжного шлюзу полягає в ряді його переваг: простота інтеграції, зручність інтерфейсу, надійність системи, автоматизація процесу та оптимізація витрат по прийому платежів [42].

5) Організація є постачальником безпечних ідентифікаційних рішень для отримання громадянами різних державних послуг і сервісів за допомогою платіжної картки. Комплексне програмне забезпечення для соціальних ID передбачає видачу, ідентифікацію, автентифікацію громадян, обробку транзакцій, а також є інструментом аналітики та звітності для держструктур.

ТОВ «УНІТ» розробила та впровадила такі інформаційні і телекомунікаційні системи, як:

- Соціальна ID-карта («Карта киянина»);
- Електронна Картка школяра.

6) Комплексна система захисту інформації (КСЗІ) – сукупність організаційних та інженерно-технічних заходів, які спрямовані на забезпечення захисту інформації від розголошення, витоку і несанкціонованого доступу.

Необхідність побудови КСЗІ визначається вимогами нормативних документів у сфері технічного та криптографічного захисту інформації або бажанням власника інформаційних ресурсів [42].

Провівши аналіз проектів, можна надати класифікацію інновацій з урахуванням результативності і напрямку інноваційного процесу в організації ТОВ «УНІТ» у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Класифікація інновацій на прикладі ТОВ «УНІТ»

Класифікаційна ознака інновацій	Класифікаційні групи інновацій
Сфера застосування	Управлінські, організаційні, соціальні
Сфера науково-дослідних розробок	Технічні, технологічні, конструкторські
Темпи здійснення	Наростаючі
Ступінь інтенсивності	Рівномірна
Масштаби	Транснаціональні, регіональні
Результативність	Стабільна
Ефективність	Економічна, соціальна
Ступінь ринкової новизни	Для галузі у межах країни, окремої організації та групи організацій
Глибина внесених змін	Рекомбінаційні, модифікаційні (інкрементальні)
Ступінь поширення	Тотальні
Місце у виробничому циклі	Технологічні
Охоплення очікуваної частки ринку	Стратегічні
Спосіб впровадження інновації	Систематичні

Джерело: складено автором на основі [26, с. 257]

Провівши аналіз інноваційних продуктів та послуг, які впливають на ТОВ «УНІТ», перейдемо до розрахунків інноваційної діяльності організації.

Було проведено аналіз інноваційної активності (табл. 2.2) організації, інформаційною базою якого стали дані: звіт про інноваційну активність підприємства; обстеження технологічних інновацій підприємства.

Таблиця 2.2.

Показники інноваційної активності підприємства

Показник	Формула розрахунку	Відповідність стратегії	Результат
Коефіцієнт забезпечення інтелектуальною власністю (K_{ic})	$K_{ic} = \frac{B_i}{A_{na}},$ де B_i – інтелектуальна власність; A_{na} – інші позаоборотні активи.	$K_{ic} \geq 0,10$ 0,15 – стратегія лідера $K_{ic} \leq 0,09$ 0,05 – стратегія послідовника	$\frac{3956431,12}{28260222,32} = 0,14$
Коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР (K_{np})	$K_{np} = \frac{\Pi_n}{\mathcal{C}_n},$ де Π_n – число зайнятих в сфері НДДКР, осіб; \mathcal{C}_n – середня чисельність працівників підприємства, осіб.	$K_{np} \geq 0,20$ 0,25 – стратегія лідера $K_{np} \leq 0,19$ 0,15 – стратегія послідовника	$\frac{16}{85} = 0,18$
Коефіцієнт власності, призначеної для НДДКР (K_{nv})	$K_{nv} = \frac{O_{dn}}{O_{vn}},$ де O_{dn} – вартість обладнання дослідницького призначення, грн. O_{vn} – вартість обладнання виробничого призначення, грн.	$K_{nv} \geq 0,25$ 0,30 – стратегія лідера $K_{nv} \leq 0,24$ 0,20 – стратегія послідовника	$\frac{685065,56}{2039702,59} = 0,33$
Коефіцієнт освоєння нової техніки (K_{om})	$K_{om} = \frac{O\Phi_n}{O\Phi_{cp}},$ де $O\Phi_n$ – вартість нових введених основних фондів, грн. $O\Phi_{cp}$ – середньорічна вартість основних засобів, грн.	$K_{om} \geq 0,35$ 0,40 – стратегія лідера $K_{om} \leq 0,34$ 0,30 – стратегія послідовника	$\frac{1932486,31}{6195232,27} = 0,31$
Коефіцієнт впровадження нової продукції (K_{en})	$K_{en} = \frac{BP_{nn}}{BP_{zag}},$ де BP_{nn} – виручка від продукції, виготовленої з використанням нових або покращених технологій, грн. ; BP_{zag} – загальна виручка від продажу всієї продукції, грн.	$K_{en} \geq 0,45$ 0,50 – стратегія лідера $K_{en} \leq 0,44$ 0,40 – стратегія послідовника	$\frac{41843075}{76034878,78} = 0,58$

Джерело: складено автором на основі [37, с.162; 43]

Проаналізувавши показники інноваційної активності ТОВ «Універсальні Інформаційні Технології» спостерігаємо за певними показниками підтримання стратегії лідера: коефіцієнт забезпечення інтелектуальною власністю, коефіцієнт власності, призначеної для НДДКР та коефіцієнт впровадження нової продукції. За такими показниками, як коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР та коефіцієнт освоєння нової техніки спрямовані на стратегію послідовника.

З проведеного аналізу видно, що:

1) найвищі показники інноваційної активності у ТОВ «УНІТ» спостерігаються за коефіцієнтом власності (30%) та коефіцієнтом впровадження нової продукції (25%). Це свідчить про те, у що підприємства значна кількість обладнання саме для науково-дослідних робіт та ТОВ «УНІТ» оновлює та розширює асортимент своєї продукції на базі власних розробок та розробок;

2) найнижчим показником інноваційної активності є коефіцієнт освоєння нової техніки, що свідчить про фінансову залежність та нездатність забезпечувати підприємство новою технікою.

З точки зору порівняння з конкурентами інноваційну активність оцінюють коефіцієнтом, як динамічний коефіцієнт інноваційної активності суб'єкта [9].

$$K_{актд} = \frac{N_{нов} - N_{стар}}{\Delta t_{кон}} = \frac{\Delta N}{\Delta t_{кон}} \quad (2.1),$$

де $K_{актд}$ – динамічний коефіцієнт інноваційної активності суб'єкта;

$N_{нов}$ – новий стан характеристики товару, технології або системи управління суб'єкту;

$N_{стар}$ – стан характеристики до її змін;

$\Delta t_{кон}$ – конкурентоспроможний час.

Для порівняння було обрано конкурента організації – ДП «Компанія «Atlas». Основний напрямок діяльності ДП «Компанія «Atlas» – розробка програмного забезпечення, розробка електронної техніки, виробництво радіоелектронної продукції та технічна підтримка.

$$K_{\text{актд}} = \frac{8 - 3}{9} = 0,56$$

Такий коефіцієнт конкурента ДП «Компанія «Atlas» становить 0,56.

З точки зору персоналу, менеджменту і управління та внутрішнього середовища її оцінюють за такою формулою [9]:

$$K_{\text{актд}} = \frac{\Delta N_{\text{мен}} + N_{\text{перс}}}{\Delta t_{\text{кон}} - t_{\text{мен}} - t_{\text{вн.с}}} \quad (2.2),$$

де $\Delta N_{\text{мен}}$ – кількість новизни, отриманої від управлінської компоненти;

$\Delta N_{\text{перс}}$ – кількість новизни, отриманої від персоналу;

$\Delta t_{\text{кон}}$ – конкурентоспроможний час;

$t_{\text{мен}}$ – виграш у часі, отриманий за допомогою управлінської компоненти;

$\Delta t_{\text{вн.с}}$ – виграш у часі, отриманий за допомогою внутрішнього середовища.

Розрахуємо даний коефіцієнт для ТОВ «УНІТ».

$$K_{\text{актд}} = \frac{2 - 5}{14 - 1 - 2} = 0,63$$

Провівши розрахунки, отримуємо, що динамічний коефіцієнт інноваційної активності організації ТОВ «УНІТ» складає 0,63.

Отже, з проведеного аналізу порівняння з конкурентами інноваційну активність та коефіцієнту по персоналу, менеджменту і управління та внутрішнього середовища можна сказати, що для ТОВ «УНІТ» показник інноваційної активності є більшим за показник по персоналу, менеджменту і управлінню. Якщо ж порівнювати знайдені коефіцієнти з головним конкурентом то для конкурента вони є меншим.

На підприємстві стан інноваційного потенціалу задовільний (4,2 бала), проте це підприємство має потужні кадрові та інтелектуальні ресурси. Компанії слід розв'язувати проблеми щодо зміцнення матеріально-технічних та фінансових ресурсів, а також приділити увагу удосконаленню інформаційних ресурсів та організаційної складової інноваційного потенціалу.

Для точнішої демонстрації стану інноваційного розвитку підприємства доцільно провести SWOT-аналіз інноваційної діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «УНІТ»

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	1. Вихід на нові ринки або сегменти ринку (2 бали) 2. Впровадження у виробництво нових видів продукції та нової технології (1 бал) 2. Ефективність організаційної структури та відповідність характеру виробництва (2 бали) 3. Міцні позиції на ринку (2 бали) 4. Наявність сучасного технологічного обладнання (3 бали) 5. Контроль якості продукції (3 бали) 6. Висока кваліфікація персоналу (3 бали)	1. Необхідність залучення кредитів та інвестицій (1 бал)
Слабкі сторони (W)	1. Низька швидкість модернізації виробництва (3 бали) 2. Низький рівень зворотних зв'язків (1 бал)	1. Фінансова криза (3 бали)

Джерело: розроблено автором

Для визначення стратегії подальшого розвитку організації розглянемо позиції в різних полях SWOT-аналізу (табл. 2.4 та 2.5)

Таблиця 2.4.

Стратегічні проблеми

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
СiМ	1. Можливість розширення виходу на нові ринки	3
	2. Впровадження нової номенклатури продукції	4
СЛМ	1. Вихід на нові ринки або сегменти ринків можливий лише при залученні додаткових інвестицій	3
СiЗ	1. Шанси розширення ринків збуту підвищуються при активізації маркетингової діяльності	5
СЛЗ	1. Залежність цілей та стратегій розвитку підприємства від політики сприяє зміцненню конкурентів	6

Джерело: складено автором на основі [38]

Після аналізу можна сказати, що підприємство і надалі намагається лідирувати серед вітчизняних виробників, а щодо вироблення інноваційної політики потрібно збільшити долю продукції, виробленої завдяки інноваційним технологіям в більшій кількості цінових сегментів.

Таблиця 2.5.

Стратегічні альтернативи розвитку

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
СiМ	1. Цінові переваги дають можливість розширити географію продаж	4
	2. Постійний моніторинг ринку дає можливість відслідковувати зміни в діяльності конкурентів	6
СЛМ	1. Залучення інвестицій необхідно спрямувати на розробку та реалізацію нових проектів	5
СiЗ	1. Встановлення такої договірної політики з постачальниками, яка б не спричинила непередбачених витрат	4
СЛЗ	1. Цілі та стратегії розвитку холдингу доцільно зорієнтувати на потреби клієнтів компанії	5

Джерело: складено автором на основі [38]

Після аналізу можна сказати, що підприємство і надалі намагається лідирувати серед вітчизняних виробників, а щодо вироблення інноваційної політики потрібно збільшити долю продукції, виробленої завдяки інноваційним технологіям в більшій кількості цінових сегментів.

Для визначення готовності підприємства до реалізації інновацій можна використовувати систему індикаторів рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної діяльності (табл. 2.6)

Таблиця 2.6.

Система індикаторів рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної діяльності

Показники оцінки	Економічний зміст показника	Значення
1	2	3
1. Технічний рівень		
Фондовіддача, грн./грн.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)/первісна вартість основних засобів	$443592 / 38120,7 = 11,63$
Коефіцієнт зносу основних фондів	Знос основних засобів/первісна вартість основних засобів	$2414,21 / 6195,23 = 0,39$
Фондорентабельність, грн./грн.	Чистий прибуток(збиток)/виробничі фонди	$379797,7 / (38120,7 + 371,2) = 9,86$
Коефіцієнт модернізації	Сума зношеності основних засобів і нематеріальних активів/початкова вартість основних засобів і нематеріальних активів	$20657,9 / 38120,7 = 0,54$
Коефіцієнт фондоємності інноваційної діяльності	Вартість реалізованої інноваційної продукції/середньорічна вартість основних фондів	$70536 / 17462,8 = 4,04$

Продовження таблиці 2.6.

1	2	3
2. Ціна		
Витрати на 1 гривню чистого доходу від реалізації продукції, грн./грн.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)/чистий дохід (виручка) від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг)	$84566,4 / 443592 = 0,19$
Коефіцієнт рентабельності продукції (валова прибутковість)	Валовий прибуток/чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	$359025,6 / 443592 = 0,81$
3. Інноваційна діяльність		
Обсяг реалізованої інноваційної продукції на одного працюючого (науко озброєність), грн./люд.	Вартість реалізованої інноваційної продукції/середньооблікова чисельність штатних працівників	$70536 / 85 = 829,83$
Коефіцієнт інноваційної продукції загальному обсязі реалізованої продукції	Вартість реалізованої інноваційної продукції/чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	$70536 / 443592 = 0,16$
Озброєність працівників нематеріальними активами, грн./люд.	Вартість нематеріальних активів/середньооблікова чисельність штатних працівників	$31242,46 / 85 = 367,56$
Коефіцієнт співвідношення НА і ЧД від реалізації продукції	Вартість нематеріальних активів/чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	$31242,46 / 443592 = 0,07$
4. Фінансовий стан		
Коефіцієнт загальної рентабельності підприємства	Чистий прибуток (збиток)/валюта балансу	$379797,7 / 130569,6 = 2,91$
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Чистий прибуток (збиток)/ власний капітал	$379797,7 / 80796,1 = 4,7$
Коефіцієнт прибутковості реалізації	Чистий прибуток (збиток) від реалізації продукції/ чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	$(402192,2 - 70396 + 27369,4) / 443592 = 0,81$
Коефіцієнт прибутковості операційної діяльності	Фінансові результати від операційної діяльності/чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	$402192,2 / 443592 = 0,91$
Коефіцієнт ділової активності	Сума доходів підприємства/валюта балансу	$514128 / 130569,6 = 3,93$
5. Ресурсне забезпечення		
Матеріаломісткість, грн./грн.	Вартість матеріальних витрат/чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	$5942,84 / 443592 = 0,01$
Чистий дохід від реалізації продукції на одного працюючого грн./люд.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)/середньооблікова чисельність штатних працівників	$443592 / 85 = 5218,73$

1	2	3
Коефіцієнт фондоозброєності праці	Середньорічна вартість основних засобів/середньооблікова чисельність штатних працівників	$17462,8 / 85 = 205,44$
Коефіцієнт забезпеченості ІВ	Вартість нематеріальних активів/оборотні активи підприємства	$17462,8 / 111154,8 = 0,16$
6. Управління підприємством		
Коефіцієнт співвідношення адміністративних витрат і ЧД від реалізації	Адміністративні витрати/ чистий дохід(виручка) від реалізації (товарів, робіт, послуг)	$9185,5 / 443592 = 0,02$
Коефіцієнт співвідношення витрат на збут і ЧД від реалізації	Витрати на збут/ чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	$219,5 / 443592 = 0,0005$
Коефіцієнт співвідношення інших операційних витрат і ЧД від реалізації продукції	Інші операційні витрати/ чистий дохід(виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	$16004,4 / 0,04 = 0,04$
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)/ власний капітал	$443592 / 80796,1 = 5,49$
Коефіцієнт оборотності активів	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)/ валюта балансу	$443592 / 130569,6 = 4,4$

Джерело: складено автором на основі [39, с. 37; 43]

Проаналізуємо наведені у табл. 2.6 показники. За показниками першої групи (технічний рівень) можна побачити низьку активність підприємства по капіталовкладенням в модернізацію основних засобів, що для спрямованості підприємства на інноваційний розвиток є недопустимим. Але можна також зауважити низький рівень зносу основних засобів, що дозволяє запропонувати модернізацію процесів роботи на старому обладнанні.

Щодо цін продукції, то можна сказати, що вони дозволяють забезпечити необхідний для розвитку рівень доходів підприємства.

Щодо показників інноваційної активності підприємства, тут можна сказати, що вони є не на достатньому рівні. Але можна зауважити, що капіталовкладення в інноваційну діяльність зростають, тобто можна сподіватися, що в майбутньому покращення показників є можливим.

Щодо фінансового стану, то показники схильні до збільшення.

При досить невеликій кількості працюючих, підприємство має високі рівні виробництва продукції та забезпечене ресурсами на високому рівні.

Не виникає сумніву, що стабільний за довгий період часу розвиток підприємства передбачає високий професійний рівень управління підприємством. Це ми і бачимо по показниках останньої групи.

Для виявлення кадрових інноваційних можливостей організації була проведена оцінка рівнів відповідних показників, що наведені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Кадрові інноваційні можливості організації

Показники	Рівень
Кадровий науковий потенціал	Нижче середнього рівень. Сфера наукових досліджень має досить високий розвиток для здійснення великих піонерних розробок. Можливість зайняття лідируючих позицій в галузі здійснення розробок і нововведень на основі відкриттів і принципово нових винаходів
Інженерний потенціал підприємства	Середній рівень. Можливості освоєння результатів НДР власними силами є, але період освоєння може виявитися більш тривалим, ніж необхідний для своєчасного виходу на ринок. Вихід з цього становища – за рахунок реалізації тих же варіантів, що і в попередньому випадку, з великим акцентом на розширення власного сектора ДКР
Робочий кадровий потенціал інноваційної діяльності	Середній рівень. Можливості дослідного виробництва достатні для реалізації власних нововведень швидкими темпами

Джерело: складено на основі [40, с.190-196; 41 с. 24]

За цими даними можна сказати, що компанія «УНІТ» має потенціал інноваційного розвитку за рахунок достатньо високого рівня наукового персоналу, але цей самий розвиток здатні гальмувати робітники виробництва. Саме вони мають середню або середню спеціальну освіту у більшості. Для вирішення проблеми необхідно наймати більше нових робітників – випускників ВУЗів, а також перенавчати існуючих, відправляючи їх на курси підвищення кваліфікації, або на стажування.

Для діагностики ставлення працівників до інноваційної політики компанії було проведено анкетування. У ньому взяли участь 30 осіб, з них – керівний склад, інженери, відділ бухгалтерії, юридичний відділ, програмісти,

адміністративний персонал та менеджери. Результати анкетування наведені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8.

**Результати опитування персоналом «УНІТ» щодо інноваційної
політики компанії**

№	Інноваційна політика	Середній бал
1	<i>Інноваційний клімат</i>	
1.1	У нашій організації схвалюється керівництвом	3
1.2	Працівники компанії відносяться до інновацій конструктивно	2
1.3	У нас постійно обговорюються результати та ефективність інноваційних проектів	2
1.4	Частіше за все пропозиції по інноваціям надходять від керівництва	3
2	<i>Реалізація інновацій</i>	
2.1	В організації є структурний підрозділ, що відповідає за організаційний розвиток	2
2.2	Для організації інновацій у нас створюються експериментальні майданчики	1
2.3	На розробку та реалізацію інновацій працівники отримують необхідні ресурси	3
3	<i>Зміст інновацій</i>	
3.1	Інновації стосуються розширення асортименту продукції	2
3.2	Інновації стосуються покращення якості продукції	4
3.3	Інновації стосуються створення нових ринків збуту	4
3.4	Інновації стосуються управлінської сторони діяльності	3
3.5	Інновації стосуються адміністративно-господарської сторони діяльності	4

Джерело: складено автором на основі [36, с.12]

За даною анкетною респонденти використовують чотирибальну шкалу:

«1» – «не задоволений інноваційною політикою компанії»;

«2» – «не зовсім задоволений інноваційною політикою компанії»;

«3» – «в цілому задоволений інноваційною політикою компанії»;

«4» – «повністю задоволений інноваційною політикою компанії».

Результати оцінювання ранжуються відповідно до таких значень:

«0-2» (включно) – інноваційна політика незадовільна;

«2-3» (включно) – інноваційна політика задовільна;

«3-4» – в цілому у працівників складається позитивне враження про інноваційну політику.

Загалом висновки щодо аналізу інноваційної політики підприємства свідчать про те, що її стан задовільний. На низькому рівні знаходиться стан

інноваційного клімату та саме реалізація інновацій. Це зумовлено тим, що працівники не отримують необхідні засоби та експериментальні майданчики для організації та реалізації інновацій. Причиною цієї негативної тенденції є недостатнє фінансування інноваційної діяльності.

2.2. Оцінка інтелектуального капіталу організації ТОВ «УНІТ»

Сучасна стадія розвитку українських підприємств пов'язана з необхідністю формування власних неформальних систем управління організаційним знанням. Це визначає нові вимоги до систем бізнес-освіти, покликаним не тільки забезпечувати ефективне безперервну освіту працівників, але створювати і управляти організаційним знанням компаній, і збільшувати тим самим, людський капітал та інтелектуальний капітал компанії в цілому.

Сутність методів оцінки економічної ефективності підприємств при управлінні інтелектуальним капіталом полягає в оцінці компонентів інтелектуального капіталу з урахуванням зазначених особливостей сфери підприємства.

Для інноваційно-орієнтованих підприємств інформація та знання перетворюються на основний фактор конкурентоспроможності. Характерними рисами ТОВ «УНІТ» є такі:

- найбільш цінним активом організації є нематеріальні активи;
- посилена здатність контролювати простір знань і віртуальний простір за допомогою використання інформаційної технології і систем в діяльності компанії;
- вирішальну роль в успіху організації грає безперервний процес розвитку і оцінки індивідуальної компетентності співробітників;
- статус організації найбільше залежить від ділової репутації, визначеним гудвілом організації, що є основною частиною її клієнтського капіталу.

Для оцінки інтелектуального капіталу в ТОВ «УНІТ» можна використати коефіцієнт Тобіна та метод VAIC.

Коефіцієнт Тобіна є одним з найбільш достовірних методів інтегральної оцінки інтелектуального капіталу. Як відомо, коефіцієнт Тобіна – це аналітичний коефіцієнт, що характеризує інвестиційну привабливість компанії, названий на честь американського економіста, лауреата Нобелівської премії з економіки.

Дж. Тобін, взявши за основу модель рівноваги активів і провівши одночасно ретельний аналіз запасів цінних паперів, висунув концепцію «фактора q » – коефіцієнта, за допомогою якого виражається відношення ринкової вартості матеріальних активів до витрат на їх заміщення [50, с. 83].

Відомі два підходи до обчислення коефіцієнта Тобіна: в першому випадку зіставляються ринкова капіталізація фірми і величина його чистих активів в ринковій оцінці; у другому випадку порівнюється сукупна ринкова ціна акцій і облігацій фірми з відновлювальною вартістю активів фірми, «очищених» від заборгованості перед поточними (тобто короткостроковими) кредиторами.

В даному випадку, якщо капіталізація перевищує вартість матеріальних активів, то це може говорити про те, що на ринку високо оцінені нематеріальні активи цієї підприємницької структури. До них якраз можна віднести і талант персоналу, ефективність менеджменту організації і т.д.

Для розрахунку коефіцієнту Тобіна буде використовуватися бухгалтерська звітність (див. Додаток А) і звіт про фінансові результати (див. Додаток Б) ТОВ «УНІТ» за 2014-2016 роки. У таблиці 2.9 представлені значення показників, необхідні для розрахунку індексу Тобіна, та значення коефіцієнта. Розрахунок коефіцієнта Тобіна буде здійснюватись прямим методом та за формулою [52]:

$$Q = \frac{\text{Ринкова капіталізація організації}}{\text{Балансова вартість активів організації}} \quad (2.3),$$

де Q – коефіцієнт Тобіна.

Для того щоб дізнатися ринкову вартість організації ТОВ «УНІТ», можливо провести розрахунок її вартості за трьома методами:

1. Майновий (витратний) підхід (Asset-based approach). Згідно з майновим підходом вартість підприємства розраховується як сума вартостей усіх активів (основних засобів, запасів, вимог, нематеріальних активів тощо), що складають цілісний майновий комплекс, за мінусом зобов'язань. Основним джерелом інформації за даного підходу є баланс підприємства [50, с. 86].

$$EV = \text{Сума витрачених ресурсів на створення активів} - \text{Пасиви} \quad (2.4).$$

2. Дохідний підхід в оцінці вартості підприємства (DCF approach). NPV визначається як сума дисконтованих чистих грошових потоків (Discounted Cash Flow) за фіксований період і Terminal Value з урахуванням витрачених інвестицій.

$$EV = \sum_{t=1}^n \frac{FCF_t}{(1+r)^t} \quad (2.5),$$

де n – період, за який існують прогностні значення грошових потоків;

r – ставка дисконтування з урахуванням ризику і вартості капіталу;

FCF_t – чистий грошовий потік, доступний компанії в періоді t .

Грошовий потік (FCF) розраховується за такою формулою [50, с. 86]:

$$FCF = EBIT \times (1 - tax) - (CAPEX - \text{Амортизація}) \quad (2.6),$$

де $EBIT$ (*earnings before interest and taxes*) – прибуток до вирахування податків і відсотків по кредиту;

tax – ефективна ставка оподаткування;

$CAPEX$ (*capital expenditures*) – інвестиційні витрати на покупку основних фондів, а також витрати з обслуговування кредитів на їх придбання.

3. Оцінка вартості підприємства на основі ринкового підходу (Market approach). Ринковий підхід передбачає розрахунок вартості підприємства на основі результатів його зіставлення з іншими бізнес-аналогами. Подібний бізнес повинен вестися в тій же галузі, що і об'єкт оцінки, або в галузі, що є чутливою до тих самих економічних чинників. В рамках ринкового підходу найуживанішими методами вважаються методи [50, с. 89]:

- зіставлення мультиплікаторів;
- порівняння продажів (транзакцій).

Для розрахунку вартості організації було обрано дохідний метод, так як він найбільше підходить для організації ТОВ «УНІТ».

1. Розрахунок норми дисконту.

Річна норма дисконту розраховується як сума доходів інвестора, інфляція на валютному ринку та премія на ризик інноватора.

Річна норма дисконту (r) 2014р. = 20% + 24,9% + 3% = 47,9%.

Річна норма дисконту (r) 2015р. = 20% + 43,3% + 3% = 66,3%.

Річна норма дисконту (r) 2016р. = 25% + 12,4% + 3% = 40,4%.

2. Розрахунок середньо-квартальної норми дисконту:

Якщо періоди дисконтування не є річними, потрібно річну норму дисконту перевести до відповідного періоду (місяця, кварталу). Здійснюється це за формулою:

$$r_k = \left(\sqrt[k]{1 + \frac{r}{100}} - 1 \right) \times 100\% \quad (2.7),$$

де r_k – перерахований дисконт;

r – річний дисконт, %;

k – кількість періодів перерахунку в році.

$$r_{2016} = \left(\sqrt[4]{1 + \frac{40,4}{100}} - 1 \right) \times 100\% = 7,8 \% \text{ в квартал}$$

2.1. Розрахунок норми дисконту за 1-й квартал 2016р. (в коефіцієнтах):

$$\frac{1}{\left(1 + \frac{r}{100}\right)^{t-1}} = \frac{1}{\left(1 + \frac{7,8}{100}\right)^{1-1}} = 1$$

2.2. Розрахунок норми дисконту за 2-й квартал 2016р.:

$$\frac{1}{\left(1 + \frac{7,8}{100}\right)^{2-1}} = 0,88 \text{ і т.д.}$$

Норма дисконту поквартальна та розрахунок чистого грошового потоку за 2014-2016 рр. для ТОВ «УНІТ» представлена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9.

**Розрахунок дисконту та чистого грошового потоку організації ТОВ «УНІТ»
за 2014-2016 рр., тис. грн.**

2014 рік				
Квартал	1	2	3	4
Норма дисконту	1	0,9	0,82	0,75
ЕВІТ	46231,225	46231,225	46231,225	46231,225
Ставка податку на прибуток	18%	18%	18%	18%
Капітальні інвестиції	2798,85	2798,85	2798,85	2798,85
Амортизація	505,65	505,65	505,65	505,65
FCF	35616,40	35616,40	35616,40	35616,40
2015 рік				
Квартал	1	2	3	4
Норма дисконту	1	0,88	0,78	0,69
ЕВІТ	65225,60	65225,60	65225,60	65225,60
Ставка податку на прибуток	18%	18%	18%	18%
Капітальні інвестиції	5244,875	5244,875	5244,875	5244,875
Амортизація	1915,825	1915,825	1915,825	1915,825
FCF	50155,94	50155,94	50155,94	50155,94
2016 рік				
Квартал	1	2	3	4
Норма дисконту	1	0,91	0,84	0,77
ЕВІТ	100548,05	100548,05	100548,05	100548,05
Ставка податку на прибуток	18%	18%	18%	18%
Капітальні інвестиції	9530,175	9530,175	9530,175	9530,175
Амортизація	5164,475	5164,475	5164,475	5164,475
FCF	78083,70	78083,70	78083,70	78083,70

Джерело: розроблено автором за даними [43]

Розрахувавши всі дані для оцінки вартості організації ТОВ «УНІТ» переходимо до її оцінювання за 2014-2016 рр.. Необхідно знайти суму грошових потоків, дисконтованих з урахуванням ризику, інфляції та дохід інвестора (табл. 2.10).

Розрахунок вартості організації ТОВ «УНІТ» за 2014-2016 рр., тис. грн.

Квартал	1	2	3	4	Всього
2014 рік	35616,40	32054,76	29205,45	26712,30	123588,92
2015 рік	50155,94	44137,23	39121,63	34607,60	168022,41
2016 рік	78083,70	71056,17	65590,31	60124,45	274854,63

Джерело: розроблено автором

Провівши оцінку вартості організації, за дохідним методом, можемо розрахувати коефіцієнт Тобіна організації ТОВ «УНІТ» за 2014-2016 рр. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11.

Розрахунок коефіцієнта Тобіна в організації ТОВ «УНІТ» за 2014-2016 рр., тис. грн.

Показники	2014 рік	2015 рік	2016 рік
Ринкова капіталізація ТОВ «УНІТ»	123588,92	168022,41	274854,63
Балансова вартість активів організації ТОВ «УНІТ»	163357,30	112695,80	130569,60
Значення коефіцієнта Тобіна	0,76	1,49	2,11

Джерело: розроблено автором

Виходячи із отриманих значень, можна зробити висновок про те, що організація ТОВ «УНІТ» ефективно створює інтелектуальний капітал. У 2015-2016 рр. значення коефіцієнта Тобіна перевищили 1, тому на сьогоднішній день ТОВ «УНІТ» може скласти гідну конкуренцію найбільшим організаціям в Україні та закордоном. Організація з кожним роком покращує значення, але потрібно приділяти більшу увагу та вкладати більше зусиль в розвиток ІК.

Другим методом оцінки інтелектуального капіталу – метод інтелектуальної доданої вартості (VAIC) Анте Пулик. Модель інтелектуального коефіцієнту доданої вартості розроблена Ante Pulic в 1998 р.. Це технологія оцінки вартості, добавленої інтелектуального капіталу, тобто не сама величина інтелектуального капіталу, ефективність його використання. Чим краще організація використовує потенціал, тим вище інтелектуальний коефіцієнт доданої вартості даної організації. Головне співвідношення виглядає наступним чином [49]:

$$VAIC = HCE + SCE + CEE \quad (2.4),$$

де *HCE* – ефективність людського капіталу;

SCE – ефективність структурного капіталу;

CEE – ефективність зайнятого капіталу.

Дана методика передбачає такі етапи розрахунку: обчислення валової доданої вартості; визначення ефективності використання фізичного та фінансового капіталу (коефіцієнт вартості, доданої капіталом); визначення ефективності людського капіталу (коефіцієнт створення людським капіталом доданої вартості, котрий показує, скільки доданої вартості було створено у розрахунку на грошову одиницю, витрачену на робочу силу); визначення структурного капіталу підприємства; визначення ефективності структурного капіталу (відносна частка вкладу структурного капіталу в створення валової доданої вартості); використання інтелектуального потенціалу підприємства. Цей потенціал пропонується характеризувати часткою доданої вартості в загальній вартості продукції підприємства; визначення коефіцієнту вартості, доданої інтелектуальним капіталом [49].

Основні показники для визначення коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості наведені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12.

Основні показники для визначення коефіцієнта

Показники	Умове позначення	Умовні одиниці	Значення		
			2014 р.	2015 р.	2016 р.
Загальний дохід	Output	тис. грн.	441742,2	356761,00	514128,00
Вартість купленого матеріалу, сервісу	Input	тис. грн.	256817,30	95858,10	111935,80
Людський капітал	HC	тис. грн.	21654,07	22343,21	31692,50
Балансова вартість чистих матеріальних активів організації	CE	тис. грн.	163357,30	112695,80	110569,60

Джерело: розроблено автором на основі [43]

1. Розраховується додана вартість організації [49]:

$$VA = Output - Input \quad (2.5),$$

де *VA* – додана вартість;

Output – загальний дохід;

Input – вартість купленого матеріалу, сервісу.

2. Розраховується ефективність людського капіталу [49]:

$$HCE = \frac{VA}{HC} \quad (2.6),$$

де *HCE* – ефективність людського капіталу;

VA – додана вартість;

HC – людський капітал (всі виплати співробітникам: зарплата, премії тощо).

Розраховується ефективність структурного капіталу:

$$SC = VA - HC \quad (2.7),$$

де *SC* – структурний капітал;

VA – додана вартість;

HC – людський капітал.

3. Визначаємо ефективність структурного капіталу [49]:

$$SCE = \frac{SC}{VA} \quad (2.8),$$

де *SCE* – структурний капітал.

4. Розраховуємо ефективність інтелектуального капіталу [49]:

$$ICE = HCE + SCE \quad (2.9),$$

де *ICE* – ефективність інтелектуального капіталу.

5. Розраховуємо ефективність задіяного капіталу [49]:

$$CEE = \frac{VA}{CE} \quad (2.10),$$

де CEE – ефективність задіяного капіталу;

CE – балансова вартість чистих матеріальних активів організації.

6. Розраховуємо $VAIC$ [49]:

$$VAIC = ICE + CEE \quad (2.11),$$

Розрахунок інтелектуального коефіцієнта доданої вартості наведений у табл. 2.13.

Таблиця 2.13.

Розрахунки інтелектуального коефіцієнта доданої вартості, тис. грн.

Показники	Умовне позначення	Значення		
		2014 р.	2015 р.	2016 р.
Додана вартість	VA	184924,90	260902,90	402192,20
Ефективність людського капіталу	HCE	8,54	11,68	12,69
Значення структурного капіталу	SC	163270,83	238559,69	370499,70
Ефективність структурного капіталу	SCE	0,883	0,914	0,921
Ефективність інтелектуального капіталу	ICE	9,42	12,59	13,61
Ефективність задіяного капіталу	CEE	1,13	2,32	3,64
Інтелектуальний коефіцієнт доданої вартості	$VAIC$	10,55	14,91	17,25

Джерело: розроблено автором

Можна зробити наступні висновки. Даний метод дозволяє визначити вплив кожного компонента інтелектуального капіталу на діяльність організації.

Значення показника ефективності структурного капіталу (SCE) організації ТОВ «УНІТ» склало 0,883 в 2014 році і 0,921 2016 році, отже, 1 тис. грн. доданої вартості, в середньому, приносила організації 883 грн. і 921 грн. структурного капіталу відповідно. Тобто структурний капітал використовується в ТОВ «УНІТ» досить ефективно. Величина показника ефективності людського капіталу (HCE) в ТОВ «УНІТ» склало 8,54 в 2014 році та 12,69 в 2016 році, тобто 1 тис. грн., вкладена в людський капітал, принесла організації 8540 грн. та 12690 грн. доданої

вартості відповідно. Отриманий результат є високим і говорить про роботу в організації висококваліфікованих кадрів.

Коефіцієнт інтелектуальної доданої вартості (VAIC) в ТОВ «УНІТ» склав 10,55 в 2014 році та 17,25 в 2016 році. Тобто загальний внесок матеріальних і нематеріальних активів у додану вартість організації склав 10550 грн. в 2014 році та 17250 грн. в 2016 році..

Після оцінки інтелектуального капіталу за двома методами, коефіцієнт Тобіна та метод VAIC, спостерігаємо однакову тенденцію до зростання за 2014-2016 рр.. Перший метод показав наскільки інвестиційно приваблива організації і дані показують, що ТОВ «УНІТ» є привабливою для інвестування починаючи з 2015р.. В 2014 році значення було менше 1, дорівнювало 0,76, що говорить про негативне значення, але вже в 2015 оцінили в 1,49 і в 2016 році 2,11. За методом Анте Пулик, другим, аналізуємо ефективність використання інтелектуального капіталу яка збільшилась з 9,42 в 2014 році і до 13,61 в 2016 році.

В цілому можна сказати, що ефективність використання інтелектуального капіталу в організації ТОВ «УНІТ» знаходиться на достатньому рівні в порівнянні з українськими виробниками ІТ продукції.

Схему структури інтелектуального капіталу наведено на рис. 2.1.

Інтелектуальний капітал організації не складається з окремих частин: людського, структурного та клієнтського, він створюється в результаті їх взаємодії. Знання і здібності працівників ТОВ «УНІТ» (людський капітал) втілюються в організаційні процеси і зв'язки з партнерами (структурний капітал), які, в свою чергу, створюють базу для стійких і тривалих відносин з клієнтами (клієнтський капітал). Співпраця з клієнтами і партнерами допомагає накопичувати досвід, розвивати знання і здібності працівників, створювати бази даних і т.д.. Таким чином, в організації відбувається круговий рух частин інтелектуального капіталу: від людського до клієнтського і навпаки. Однак в процесі взаємодії складових інтелектуального капіталу можна отримати позитивний ефект, який не відповідає докладеним зусиллям.

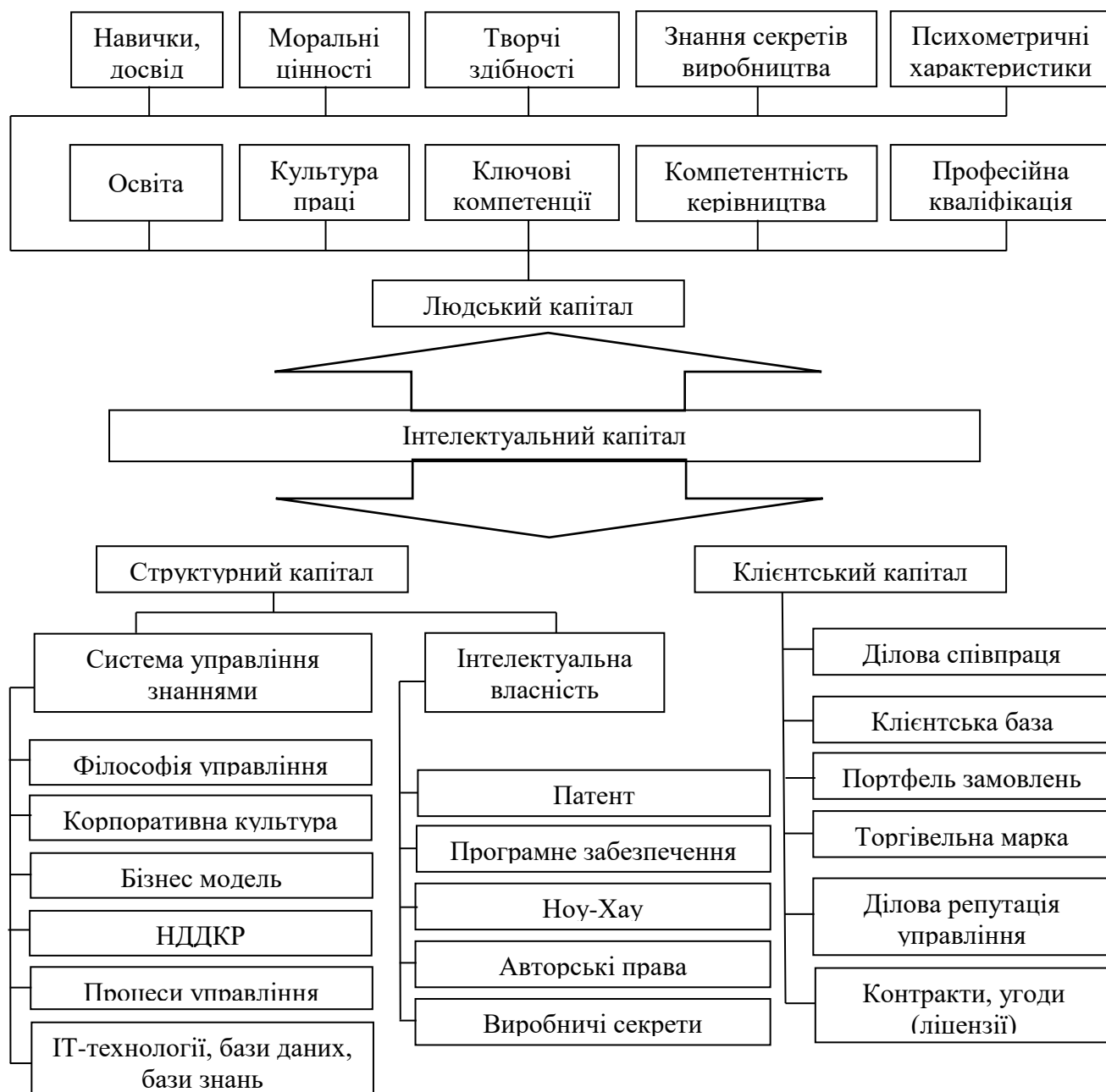


Рис. 2.1. Структура інтелектуального капіталу організації ТОВ «УНІТ»

Джерело: розроблено автором

Тому для успішного формування інтелектуального капіталу організації необхідна ефективна взаємодія, взаємопроникнення різних видів інтелектуального капіталу, створення при цьому синергетичного ефекту. Зокрема, тільки при перехресному вплив одних частин інтелектуального капіталу на інші здійснюється перенесення і закріплення знань зі сфери взаємодії із зовнішніми контрагентами у внутрішні корпоративні системи з метою подальшого використання співробітниками.

2.3. Проблеми управління інтелектуальним капіталом в ТОВ «УНІТ»

Запорукою успішної інноваційної діяльності є нарощування інтелектуального капіталу ТОВ «УНІТ», що стимулюватиме розвиток і впровадження нововведень. Керівництво компанії зростання інтелектуального капіталу пов'язує зі створенням системи управління знаннями (СУЗ), яка дозволить мобілізувати знання персоналу, перетворивши їх на конкурентний актив. В даному підрозділі наведений аналіз основних проблем впровадження СУЗ, з якими стикається «УНІТ» на даний час.

В цілому, в організації ТОВ «УНІТ» система управління знаннями знаходиться на початкових етапах формування. Знання в організації накопичуються ситуативно, тільки при необхідності, для вирішення конкретних виробничих завдань. Відповідно в ТОВ «УНІТ» використовуються лише окремі елементи СУЗ (доступ до інформаційних ресурсів інтернету, навчання, формування корпоративної культури). У генерального директора і директорів підрозділів є усвідомлення необхідності розвитку СУЗ в ТОВ «УНІТ» і, зокрема, розроблення стратегії розвитку знань.

Розглянемо структуру організаційних знань в ТОВ «УНІТ», яка представлена в табл. 2.14.

Аналізуючи подану інформацію в таблиці 2.14, можна зробити висновок що ТОВ «УНІТ» дає змогу працівникам розвивати свій особистісний рівень, але підвищення професійної компетентності не враховується в діючій системі оцінки персоналу і не заохочується керівництвом матеріально. Для ІТ-персоналу створена корпоративна бібліотека, яка вміщує найважливішу науково-технічну інформацію фахового спрямування. PR-відділ кожні 2 тижні випускає корпоративний дайджест. В ньому розміщується інформація про те що відбулося в самій організації та новини про ТОВ «УНІТ» в зовнішньому середовищі.

Структура організаційних знань в ТОВ «УНІТ»

Особистісний рівень	Професійні знання працівників, їх навички, творчі здібності Моральні цінності колективу Культура праці співробітників
Корпоративний рівень	Дані корпоративних інформаційних систем Довідкова інформація Методичні матеріали Інформація про фінансові показники Корпоративна газета
Науково-технічна інформація	Банк науково-технічних знань і нормативної документації Науково-технічна бібліотека Патентно-інформаційне забезпечення фахівців
Інформація, що пройшла аналіз і синтез (знання)	Матеріали галузі Інформаційно-аналітичні огляди Документація на об'єкти інтелектуальної власності Авторські матеріали
Система дистанційного навчання та самоосвіти	Доступ до корпоративних навчальних матеріалів Методичне забезпечення процесу сертифікації та атестації Анкетування персоналу
Інформація із зовнішнього середовища	Фінансова інформація Законодавство Сайти ділових партнерів Моніторинг ЗМІ, відомості про конкурентів
Основне діловодство	Накази, розпорядження, спільні рішення та інші нормативні документи

Джерело: розроблено автором

Для наочного розуміння як функціонує система управління корпоративних знань, розглянемо схему існуючої в організації ТОВ «УНІТ» на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Схема системи управління знаннями в організації ТОВ «УНІТ»

Джерело: розроблено автором

Існуюча в ТОВ «УНІТ» система управління знаннями охоплює такі підсистеми як формування політики якості, управління персоналом та інформаційними ресурсами (бази даних та документообіг), планування (бюджету, оперативного та інвестиційного планування) і маркетингово-збутової політики. Однак, ступінь їх розвитку значно відрізняється. Підсистема «політика якості» знаходиться на високому рівні, оскільки складова «стандартизація та сертифікація» є важливою для ІТ-компаній і керівництво компанії приділяє їй значну увагу. Щорічно проекти проходять сертифікацію закордонними експертами. На досить високому рівні також знаходиться управління базами даних та документообіг, що є характерним для ІТ компаній. Щорічно планується бюджет організації, розробляються оперативні плани і за потребою план розвитку та інвестицій. Однак, управління персоналом знаходиться на неналежному рівні, і саме удосконалення цієї підсистеми можна вважати головним ресурсом розвитку системи управління знаннями компанії.

В даний час керівництво ТОВ «УНІТ» основними об'єктами системи управління знаннями вважає такі:

1. Людський ресурс.
2. Інформаційно-технологічна складова.
3. Організаційна культура.

Проаналізуємо особливості об'єктів СУЗ в ТОВ «УНІТ».

Управління інтелектуальним капіталом, перш за все, носить соціальний характер, так як носієм інтелектуального капіталу є людина, тобто персонал організації. Таким чином, ефективне управління інтелектуальним капіталом нерозривно пов'язане з управлінням персоналом, тобто з формуванням кадрової політики на підприємстві. В рамках кадрової політики особливо важливим моментом є формування стратегії з управління інтелектуальним капіталом організації.

Кадрова політика товариства спрямована на створення сприятливих, безпечних умов роботи для того, щоб кожен працівник зміг розкрити свій професійний потенціал.

Пріоритетами кадрової політики в ТОВ «УНІТ» вважаються:

- відбір персоналу на стадії прийому за допомогою засобів професійного тестування та перевіркою на психологічну адекватність;
- управління трудовою кар'єрою;
- активізація творчого потенціалу працівників.

Але існує і ряд проблем пов'язаних з кадровою політикою в ТОВ «УНІТ»:

1) власник та генеральний директор організації не притримуються політики, що найвищою цінністю для організації є людський капітал. Необхідність інвестувати в програми розвитку персоналу, не є для керівництва основним напрямком. Як наслідок це призводить до значної плінності кадрів;

2) через наймання більшої кількості працівників, ніж необхідно для реалізації проектів та повноцінного функціонування організації, стає можливими ситуації не задіяння спеціалістів та марне витрачання коштів на оплату праці;

3) питання кадрової політики, такі як безпека праці, оплата праці, правові питання трудових відносин, опрацьовують люди з різних підрозділів, що не дає змогу створити єдину кадрову політику організації.

Формування інтелектуального капіталу пов'язано із здійсненням ефективного процесу відбору персоналу, який має бути направлений на збільшення продуктивності і прибутку організації. При цьому процес ефективного підбору персоналу є однією з факторів побудови системи ефективного використання інтелектуального капіталу, для цього необхідно здійснювати підтримку величини інтелектуального капіталу на оптимальному рівні, а також проводити заходи спрямовані на підвищення інтелектуального капіталу організації.

На співбесіді потрібно більше приділяти увагу тестуванню і співбесіді на професійні якості, визначити професійну обізнаність кандидата, його творчі надбання, ставлення до обміну знаннями з колегами, задіяти сучасні методи професійного тестування. Але на даний час в організації ТОВ «УНІТ» не досить професійно відбувається відбір персоналу. Професійна недбалість або психологічна не адаптованість і непристосованість до екстремальних ситуацій

призводить до зриву або затримки проекту. Наслідками даної ситуації стають матеріальні затрати, невдоволений замовник, а за найгірших обставин втрата даного замовлення.

Одним з головних напрямків реалізації стратегічних цілей ТОВ «УНІТ» повинно стати – ставлення до свого персоналу як до основи організації, її головної цінності та джерела благополуччя.

Головними цілями організації ТОВ «УНІТ» в галузі управління персоналом повинні стати:

- створення економічних і соціальних умов для підвищення результативності праці, трудової активності, розвитку ділової ініціативи;
- реформування трудових відносин шляхом підвищення мотивації праці працівників, їх зацікавленості в якості виконуваних робіт;
- впровадження надійних механізмів дотримання підприємством правових гарантій, що надаються працівникам, в тому числі щодо своєчасної та повної оплати праці, соціального страхування, охорони, умов і режиму праці.

Головними критеріями відбору є рівень професіоналізму кваліфікації, рівень освіти, здатність якісно виконувати роботу, досвід роботи за даною спеціальністю, відповідність профілю тієї посади, на яку претендує кандидат.

З метою підвищення рівня кадрового планування необхідно:

- професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації;
- вдосконалення процесу прийому на роботу з використанням передових технологій і відбору персоналу на конкурсній основі;
- забезпечення взаємозв'язку та збалансованості випереджаючого, з урахуванням трьох місяців, кадрового планування фінансових, виробничих, технічних планами, планом реформування технічного розвитку;
- введення комплексного поточного планування всіх процесів управління персоналу на основі аналізу:

- освітнього рівня персоналу;
- демографічної ситуації на підприємстві;

- рівня плинності, а також кількості самовільних невиходів на роботу, трудовтрат з поважних причин і інших чинників.

В організації ТОВ «УНІТ» навчання або оволодіння необхідними знаннями та вміннями використовується в трьох основних випадках. По-перше, коли людину приймають в організацію. По-друге, коли працівника призначають на нову посаду або коли йому доручають нову роботу. По-третє, коли перевірка (атестація) встановить, що у працівника не вистачає певних навичок для ефективного виконання своєї роботи.

На даний момент в ТОВ «УНІТ» існують такі форми навчання:

1. Тренінги – відвідують HR-менеджер, менеджери зі збуту. Працівники узгодивши з керівником і генеральним директором може відвідати тренінг.
2. Семінари – відвідує відділ бухгалтерії, діловод, працівники з захисту інформації і підтвердження стандартів якості, менеджер з ЗЕД.
3. Консультації з працівниками наукових та навчальних закладів.
4. Самонавчання.

Організація ТОВ «УНІТ» є інноваційною і займається розробкою ПЗ в ІТ-галузі. Для зручності працівників була розроблена корпоративна бібліотека та архівація, де працівники можуть знайти інформацію, документацію, яка вже була використана. Співробітники можуть користуватися усіма матеріалами бібліотеки для самоосвіти, закріплення знань після тренінгу. Також є підписка на професійне видання та професійні сайти (журнал «Все про БухОблік», «Кадровик», сайт «Ліга») і технічна та інформаційно-консультаційна підтримка програм.

Отже в компанії використовуються традиційні форми навчання, спрямовані в основному на збільшення явних (експліцитних) знань.

Частка витрат на персонал прямо залежить від спеціалізації компанії, її місця на ринку. Наведемо показники витрат на персонал, здійснюваних в організаціях різного спрямування (рис.2.3).

Як бачимо з рис. 2.3 в компаніях по розробці ІТ/Софт продуктів витрати на персонал становлять 10 %. Витрати на навчання сьогодні є далеко не основними в бюджеті компаній. У 2016 році бюджет на навчання персоналу склав 9,7% від

загального HR бюджету в середньому по ринку. На 2017 рік переважна більшість компаній планує залишити витрати на навчання і розвиток персоналу без змін.

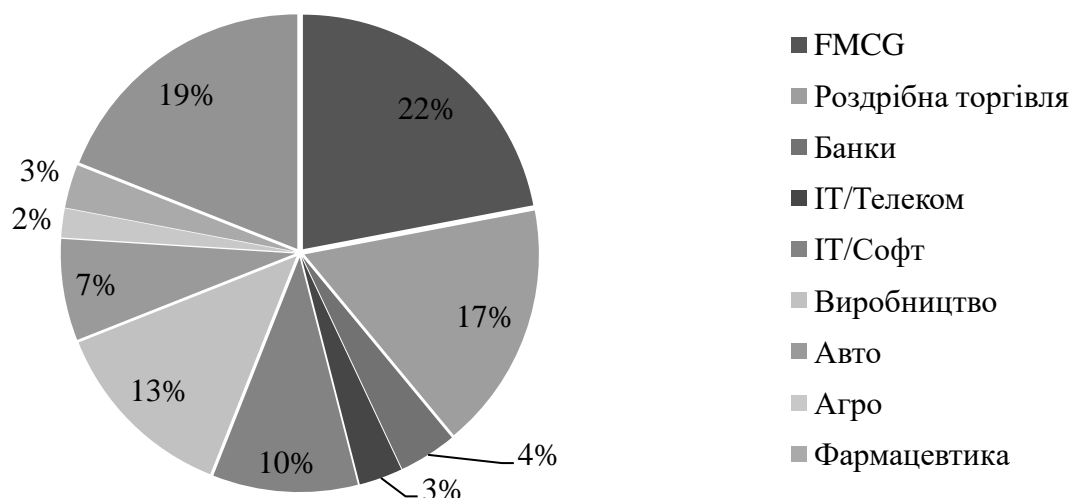


Рис. 2.3. Витрати на персонал у різногалузевих організаціях

Джерело: складено на основі [55]

Збільшити бюджет на навчання і розвиток планує тільки 16,4% компаній. 7,3% компаній збираються збільшити наповнюваність пакета навчання при збереженні бюджету [50].

Для того щоб покращити існуючу систему управління та розрахувати ефективність, необхідно проаналізувати дані по витратам на персонал і управління ним. В організації ТОВ «УНІТ» є відділ по роботі з персоналом, в якому працює 2 людини: HR-працівник та інспектор по кадрам.

В табл. 2.15 наведені статті витрат на персонал в організації ТОВ «УНІТ» за 2016 рік.

Таблиця 2.15.

Статті витрат на персонал в ТОВ «УНІТ» за 2016 рік

Статті витрат	Одиниці виміру	Сума
Заробітна плата, включаючи соціальні виплати	тис. грн.	31692,50
Преміальні	тис. грн.	2641,04
Витрати на пошук і відбір персоналу	грн.	36421,00
Витрати на навчання та розвиток	грн.	54324,00
Витрати на придбання навчально-методичної літератури	грн.	8033,00
Витрати на утримання HR відділу	тис. грн.	234,00
Всього	тис. грн.	34432,318

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Аналізуючи витрати на персонал в ТОВ «УНІТ» відзначимо, що витрати на навчання персоналу складають 0,2% від фонду заробітної плати. Даний показник в середньому по галузі складає 4-10%, що говорить про потребу в збільшенні витрат на навчання. Основні статті витрат на пошук і відбір персоналу складає оплата інтернет майданчиків для розміщення вакансій організації. В 2016 році була виписана навчально-методична література для відділів бухгалтерія, HR, юридичного та проекту «Системи стабілізації і керування озброєнням».

Узагальнені дані щодо проблем пов'язаних з управлінням інтелектуальним капіталом в організації ТОВ «УНІТ» наведені в табл. 2.16.

Таблиця 2.16.

Проблеми УІК в ТОВ «УНІТ»

Складові	Проблеми
1	2
Стратегія управління знаннями	<ul style="list-style-type: none"> Керівництво ТОВ «УНІТ» тільки починає усвідомлювати необхідність розроблення системи управління організаційними знаннями як інструменту підвищення інтелектуального капіталу організації. Заходи, що робляться в цьому напрямі, відповідають стратегії кодифікації.
Людські ресурси	<ul style="list-style-type: none"> Власник та генеральний директор організації не притримуються політики, що найвищою цінністю для організації є людський капітал, хоча і декларують її. Необхідність інвестувати в програми розвитку персоналу не є для керівництва пріоритетом. Одним із наслідків цього є досить значна плінність кадрів; Через наймання більшої кількості працівників, ніж необхідно для реалізації проектів та повноцінного функціонування організації, стає можливими ситуація, коли інтелектуальний потенціал висококваліфікованих спеціалістів не задіюється в повній мірі в компанії марно витрачає кошти на оплату праці; Питання кадрової політики, такі як безпека праці, оплата праці, правові питання трудових відносин, опрацьовують люди з різних підрозділів, що не дає змогу створити єдину кадрову політику організації; Адаптація та навчання новачків відбувається неефективно; В організації витрати на навчання персоналу порівняно з галузевими показниками є незначними. Керівництво неохоче інвестує в розвиток ключового персоналу; Еефективно використовується колективний та індивідуальний досвід персоналу; Недооцінка персоналу і професійних якостей. Передача знань від експертів до менш досвідчених працівників не мотивується; У навчанні персоналу організація використовує стратегію формально-систематизованого навчання, тоді як інтуїтивно-емпіричне навчання, спрямоване на мобілізацію неявних (таситних) знань практично не застосовується. Відповідно у навчанні персоналу переважають методи традиційного навчання.

1	2
Комунікації	<ul style="list-style-type: none"> • Власне розробленням інновацій займається відділ НДДКР з 16 працівників. Залучення до інноваційної діяльності управлінського персоналу, менеджерів з продажу, IT-персоналу не є достатнім; • Існують проблеми комунікаційних бар'єрів між підрозділами. Основними бар'єрами комунікації є: <ul style="list-style-type: none"> - індивідуальні бар'єри; - соціально-культурні бар'єри; - міжособистісні бар'єри; - організаційні бар'єри.
Корпоративна культура	<ul style="list-style-type: none"> • Відповідає стратегії кодифікації знань, тобто спрямована на діяльність персоналу в режимі «людина-машина». Така організаційна культура сприяє накопиченню та архівації інформаційно-знанневих ресурсів, однак не в повній мірі відповідає потребам компанії у створенні нового знання через вільний обмін знаннями, дискусії, обговорення і спільну діяльність; • Клімат довіри в ТОВ «УНІТ» недостатньо сформувався, що гальмує вільному руху знань.
Інформаційна складова	<ul style="list-style-type: none"> • Спостерігається інформаційна перевантаженість персоналу – ресурси неактуальні, невідомі співробітникам, значна частка робочого часу витрачається на пошук потрібної інформації; • Ресурси неактуальні; • Відсутність каталогів; • Не всі співробітники мають доступ до архівної інформації; • Стратегія кодифікації базується на формуванні масиву знань і відповідних пошуково-довідкових системах без прив'язки їх до фахівців, які їх генерували.

Джерело: розроблено автором

Ключові проблеми ТОВ «УНІТ», що потребують усунення для більш швидкого розвитку інтелектуального капіталу, відносяться до сфери управління людськими ресурсами, комунікації та інформаційних ресурсів. Саме ці напрями необхідно покращувати для нарощування управління інтелектуальним капіталом.

Висновки до розділу 2

«Універсальні Інформаційні Технології» (УНІТ) – українська IT-компанія, заснована у 2007 році, що розробляє програмні продукти та надає послуги в галузі інформаційних технологій.

Організація спеціалізується на створенні програмних продуктів в таких сферах, як захист інформації, транспорт, ID-документ, охорона здоров'я, фінанси, роздрібна торгівля і телекомунікації.

Проаналізувавши показники інноваційної активності ТОВ «Універсальні Інформаційні Технології» спостерігаємо за певними показниками підтримання стратегії лідера: коефіцієнт забезпечення інтелектуальною власністю, коефіцієнт власності, призначеної для НДДКР та коефіцієнт впровадження нової продукції.

На підприємстві стан інноваційного потенціалу задовільний (4,2 бала), проте це підприємство має потужні кадрові та інтелектуальні ресурси. Компанії слід розв'язувати проблеми щодо зміцнення матеріально-технічних та фінансових ресурсів, а також приділити увагу удосконаленню інформаційних ресурсів та організаційної складової інноваційного потенціалу.

Щодо показників інноваційної активності підприємства, тут можна сказати, що вони є не на достатньому рівні. Але можна зауважити, що капіталовкладення в інноваційну діяльність зростають, тобто можна сподіватися, що в майбутньому покращення показників є можливим.

Щодо фінансового стану, то показники схильні до максимізації.

При досить невеликій кількості працюючих, підприємство має високі рівні виробництва продукції, та забезпечене ресурсами на високому рівні.

Загалом висновки щодо аналізу інноваційної політики підприємства свідчать про те, що її стан задовільний. На низькому рівні знаходиться стан інноваційного клімату та саме реалізація інновацій. Це зумовлено тим, що працівники не отримують необхідні засоби та експериментальні майданчики для розроблення, тестування та реалізації інновацій. Причиною цієї негативної тенденції є недостатнє фінансування інноваційної діяльності.

Після оцінки інтелектуального капіталу за двома методами, коефіцієнт Тобіна та метод VAIC, спостерігаємо однакову тенденцію до зростання за 2014-2016 рр.. Перший метод показав, що ТОВ «УНІТ» є привабливою для інвестування починаючи з 2015р. В 2014 році значення було менше 1, дорівнювало 0,76, що говорить про негативне значення, але вже в 2015 оцінили в

1,49 і в 2016 році 2,11. За методом Анте Пулик, ефективність використання інтелектуального капіталу яка збільшилась з 9,42 в 2014 році і до 13,61 в 2016 році.

Загалом, ефективність використання інтелектуального капіталу в організації ТОВ «УНІТ» знаходиться на достатньому рівні в порівнянні з українськими виробниками ІТ продукції.

Організація знаходиться на початкових етапах створення СУЗ. Наразі організація робить спроби побудови СУЗ на основі стратегії кодифікації. Наразі організація неефективно використовує колективний та індивідуальний досвід персоналу для генерування організаційних знань. У навчанні персоналу організація використовує стратегію формально-систематизованого навчання. Навчання та адаптація новачків проходять неефективно, комунікація між співробітниками потребує покращення.

Організаційна культура спрямована на підтримку стратегії кодифікації, оскільки базується на формуванні масиву знань і відповідних пошуково-довідкових системах без прив'язки їх до фахівців, які їх генерували.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «УНІТ»

3.1. Розробка і впровадження заходів підвищення інтелектуального капіталу в ТОВ «УНІТ»

При проектуванні загального дизайну СУЗ вибір або розробка необхідних для її ефективної роботи інформаційно-технологічних інструментів базується на аналізі специфіки вже накопичених знань організації та визначенні основних проблемних зон, які потребують підвищеної уваги. Так інформаційно-технологічними інструментами СУЗ в ТОВ «УНІТ» є:

- 1) Дані: метадані; довідники, каталоги; бази даних, файли, WEB-сторінки.
- 2) Інформація: структура архівів; звіти, методики, технології; електронні документи, креслення.
- 3) Знання: онтологія; правила вибору; бази знань.

Для подальшого розуміння як дані інструменти діють в організації, розглянемо схему формування кодифікованих знань в ТОВ «УНІТ» (рис. 3.1).

Нижній рівень архітектури, представлений на рис. 3.1, забезпечує отримання знань з різних джерел неструктурованої (документи) і структурованої (таблиці, бази даних, знань) інформації. Отримання знань передбачає анотування різномірних джерел інформації за допомогою онтології, яка дозволяє відобразити зміст інформації. Для анотації використовуються засоби автоматичної класифікації документів по онтології, добування інформації з тексту і баз даних.

Проміжний рівень забезпечує зберігання онтологій і даних, передачу даних для взаємодії із зовнішніми системами і сховищами, управління доступом, обробку запитів і логічний висновок.

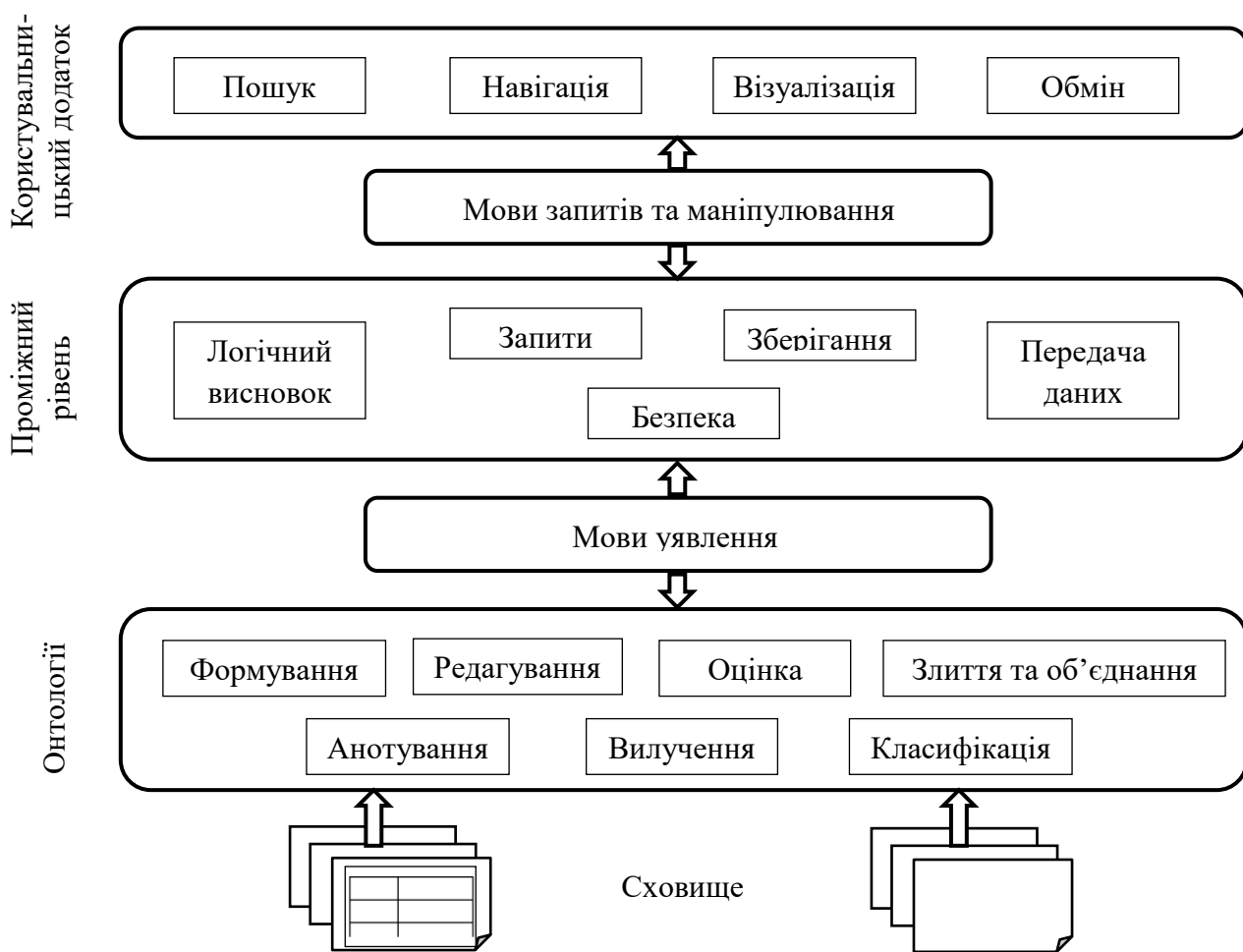


Рис. 3.1. Формування кодифікованих знань, що зберігаються на фізичних носіях

Джерело: розроблено автором на основі [47, с. 154]

Призначені для користувача програми надають користувачам доступ до знань, що знаходяться в системі. Доступ можна здійснювати за допомогою засобів навігації та візуалізації, пошукового механізму, а також шляхом безпосереднього обміну посиланнями на ресурси між користувачами.

Існуюча СУЗ в ТОВ «УНІТ» має такі особливості:

- 1) В компанії використовуються сучасні інформаційні технології: основні засоби, інформаційні бази;
- 2) Знання спрямовуються на отримання і обробку обчислювальними і програмними засобами оперативної і стратегічної інформації для прийняття управлінських рішень – система підтримки прийняття рішень;

3) Знання використовуються для удосконалення невиробничих процесів (бізнес-процесів) організації – реінжинірингу бізнес-процесів (організаційної структури, адміністративних заходів);

4) У компанії накопичений значний досвід виконання традиційних НДДКР на проектній основі, об'єктом яких є технологічні процеси розробки та виготовлення різних воєнних систем, виробів, приладів, зразків, вироблення ПЗ та сервісу, доопрацювання існуючих модулів, програм і т. д..

В менеджменті вирізняють дві основні стратегії управління знаннями – кодифікація і персоніфікація. Судячи з проведеного аналізу об'єктів системи управління знаннями, було встановлено, що в організації ТОВ «УНІТ» притримуються стратегії кодифікації.

Стратегія кодифікації розглядає знання як продукт, що може бути відчужений від людини – носія знань, переданий, збережений і використаний організацією відповідно до поставлених цілей. Стратегія реалізує підхід «людина – документ» і полягає у кодифікації експліцитних знань працівників у вигляді документів, звітів, баз даних, файлів, щоб забезпечити оперативний доступ до знань всім зацікавленим [34, с. 57].

Схема збору знань і подальша його передача відображені на рис. 3.2.

Для екстерналізації знань в організації ТОВ «УНІТ» вдаються до таких методів, як експертні інтерв'ю з співробітниками, заповнення спеціальних анкет і форм обліку знань, пряме спостереження.

Стратегія спрямована на фіксацію експліцитних (явних) знань, які потрібні для вирішення типових структурованих завдань з відомим алгоритмом реалізації. Вона ґрунтується на «економіці повторного використання», разовій інвестиції у створення або придбання та подальшого багаторазового використання даного активу [34, с. 57].

Стратегія кодифікації спрямована переважно на розвиток інформаційно-знаннєвого ресурсу. Об'єкти знань докладно описуються і структуруються в довідково-пошукових системах. Таким чином з'являється можливість

організувати свою діяльність на раніше вироблених рішеннях, підходах, повторно використовуючи які можна суттєво знизити вартість своїх послуг [34, с. 58].

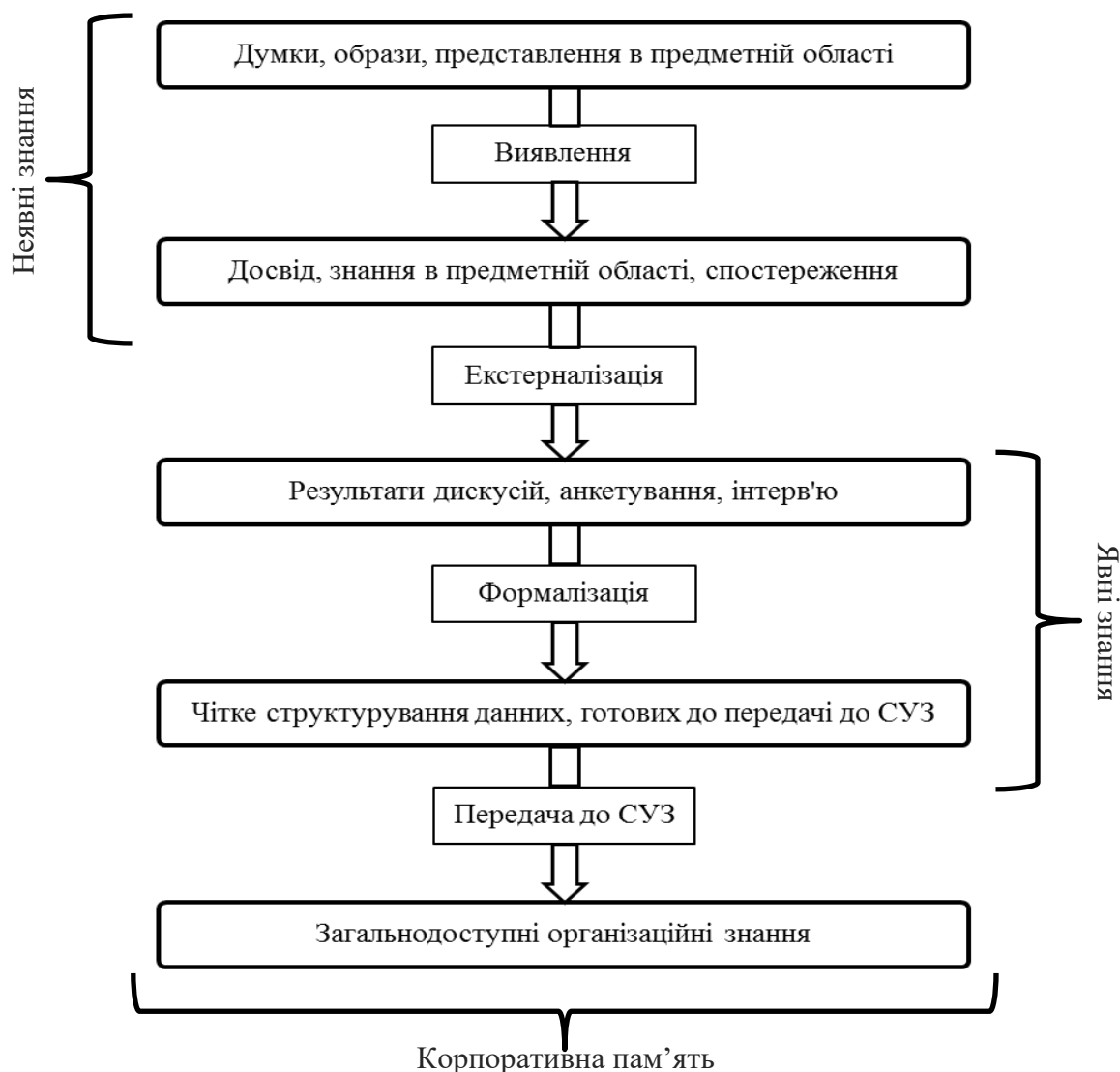


Рис. 3.2. Схема збору та передачі знань в СУЗ в організації ТОВ «УНІТ»

Джерело: розроблено автором на основі [47, с. 172]

Зрозуміло, що просте використання технологій не забезпечує досить ефективного обміну інформацією та знаннями. Необхідно задіяти самих людей і культурні аспекти їх взаємодії, тому подальше збільшення інтелектуального капіталу компанії вимагає формування умов для переходу в управлінні знаннями до стратегії персоніфікації. Дана стратегія відноситься до системи управління знаннями другого покоління, на відміну від існуючої зараз в організації ТОВ «УНІТ» системи управління знаннями.

Стратегія персоналізації передбачає поширення спілкування типу «людина-людина», що дає можливість працівникам спілкуватися, обмінюватись досвідом, обговорювати результати досліджень, радитись. Вона спрямована на передачу таситних (неявних) знань, які складно піддаються екстерналізації. Стратегія персоніфікації акцентує увагу на створенні мережі унікальних за компетенцією фахівців. Знання передається і акумулюється шляхом діалогів, мозкових атак або консультацій. Знання, інформація і досвід передаються і при допомозі по телефону, електронній пошті та відео конференції. Застосування стратегії персоніфікації полегшить процеси обміну технічними знаннями, необхідними для реалізації інноваційних проектів. У кожного інженера і технічного працівника має існувати план зустрічей з представниками інших підрозділів, спеціально призначених для обміну досвідом [34, с. 58].

Розвиватися такі мережі будуть за допомогою активного переміщення (для тимчасової і постійної роботи) працівників по різних підрозділах, створення довідкових систем по всім співробітникам, що сприяє активній взаємодії фахівців, а також назначення відповідальних за організацію процесів спілкування і обміну знаннями. Управління персоналом при цьому будується на ретельному відборі вже сформованих фахівців, що володіють високими творчими і аналітичними здібностями [41, с. 21].

В табл. 3.1. наведена порівняльна характеристика стратегій кодифікації та персоналізації.

Вдається доцільним в управлінні знаннями ТОВ «УНІТ» дотримуватися як основної стратегії персоналізації, тоді як стратегія кодифікації буде використовуватися в якості допоміжної.

Застосування нової стратегії необхідне, щоб інтенсифікувати створення і обмін неявних знань, об'єднати колектив, скоротити терміни розробки та впровадження проектів. Кожен працівник володіє великим досвідом роботи та практичними знаннями, який важливо інтегрувати в організаційні знання через міжособистісні комунікації між працівниками.

Порівняння стратегій кодифікації та персоналізації

	Збір інформації та кодифікація (перше покоління системи управління знаннями)	Об'єднання людей і персоналізації (друге покоління системи управління знаннями)
Прямий пошук та використання інформації і знань	<ul style="list-style-type: none"> • внутрішні і зовнішні бази даних; • архітектура контенту; • навчання; • збір даних про кращі практики (best practices) / винесених уроках (lessons learned) і аналізі виконаної роботи. 	<ul style="list-style-type: none"> • співтовариства та навчання; • вказівки, система «жовтих сторінок», менеджери компетенцій (expertise locators – фахівці, які володіють інформацією про знання і навички кожного члена колективу і можуть підбирати потрібних людей для виконання поставленого завдання); • інструменти, що полегшують пошук інформації, програми для колективного використання; • команди реагування на запити.
	Збираємо урожай (Harvest)	Запрягаємо (Harness)
Інтуїтивне дослідження і вивчення	<ul style="list-style-type: none"> • культурна підтримка; • підвищення обізнаності про існуючі профілі та бази даних; • збір інформації, яка стане в нагоді в надзвичайних ситуаціях або в умовах сильного тиску; • пошук інформації про кращі практики. 	<ul style="list-style-type: none"> • культурна підтримка; • простір – фізичний і віртуальний: бібліотеки, кімнати відпочинку; культурна підтримка і програми для колективного використання; • подорожі та відвідування зустрічей і заходів.
	Полювання (Hunting)	Будуємо гіпотези (Hypothesize)

Джерело: розроблено автором на основі [40, с. 389]

Інформація в інтернеті, літературних джерелах має більше теоретичний характер і не завжди актуальна. Вона потребує оброблення та тестування, як наслідок, це веде до збільшення строків, додаткових витрат на матеріали і комплектуючі.

Для вирішення проблем управління інтелектуальним капіталом в ТОВ «УНІТ» необхідно застосовувати заходи, спрямовані на удосконалення її складових: людського, організаційного та споживчого капіталу.

Що стосується організаційного капіталу, то даний вид капіталу зношується тільки морально, тобто відбувається старіння технічних засобів, програмних забезпечень, баз даних і так далі. В досліджуваній організації існує база, яка забезпечує доступ кожному працівнику до актуальної інформації.

Важливою частиною споживчого капіталу є бренд. Якщо розглядати бренд з точки зору репутації організації та іміджу, то можна сказати що ТОВ «УНІТ» має

всі ці характеристики у вузьких колах та серед державних органів і підприємств. Але якщо розглянути бренд з точки зору назви, логотипу та інших візуальних елементів, таких як: дизайн, шрифт, символи, то ТОВ «УНІТ» виділяється серед інших організацій і має гарний запам'ятовуючий ефект. Наявність сильного бренду значно збільшує прибуток, збільшуючи довіру в очах споживача.

Представляється, що на даному етапі основні зусилля компанії мають бути спрямовані на підвищення ефективності людського капіталу і, зокрема, застосування сучасних методів управління ним.

В основу ефективного управління людськими ресурсами в організації ТОВ «УНІТ» мають бути покладені чітко сформульовані місія і цінності, які необхідно донести до кожного співробітника. Пропонується зробити корпоративними такі цінності:

1) відданість справі – максимальне прагнення виконувати роботу на найвищому професійному рівні;

2) робота в команді – активне поширення кращих методів роботи, надання підтримки іншим співробітникам в досягненні цілей, ефективне використання ресурсів і досвіду організації;

3) відповідальність – індивідуальна і чітко позначена відповідальність кожного працівника перед колегами за досягнення намічених цілей і виконання поставлених завдань;

4) люди – створення колективу з висококваліфікованих і зацікавлених у справі співробітників, яким надається відмінна професійна підготовка, можливість професійного зростання, повага, гідну винагороду, і які вміють справлятися з труднощами і отримують задоволення від своєї роботи;

5) якість – прагнення до досягнення високої якості завжди і в усьому: у виробництві продукції, товарів, послуг, рівні персоналу, обслуговуванні клієнта, функціонуванні внутрішніх підрозділів, реалізації продукції;

6) чесність – чесне і відкрите ведення справ організації в відповідності з найвищими етичними нормами.

Реалізація стратегії персоналізації в організації ТОВ «УНІТ» має ґрунтуватися на ряді принципів, дотримання яких є необхідною умовою для створення успішної системи управління знаннями в організації:

1) Інвестування в розвиток співробітників: інвестування ресурсів (фінанси, людей і час) в програми навчання і підвищення рівня знань співробітників.

2) Розвиток внутрішніх корпоративних зв'язків: слід заохочувати комунікації між співробітниками, які виконують різні функції, «мозкові штурми» в пошуках нових ідей, а також виявлення та вирішення спільних проблем в командах.

3) Крос-платформна підтримка: створення фізичних і віртуальних ринків знань, наприклад, чатів та товариств, що дозволить співробітникам збиратися і спілкуватися за рамками їх повсякденної роботи. Виділяти час і простір для створення, придбання, і поширення знань.

4) Постійне оцінювання ефективності: поширення знань має стати одним з критеріїв оцінки ефективності роботи співробітників, щоб ті, хто успішніше за інших створюють і поширюють знання, отримували фінансову винагороду, а також визнання керівництва.

5) Підтримка відкритого спілкування: проводите внутрішньо корпоративні семінари та зустрічі для поширення організаційних знань неформальними способами і підтримуйте відкрите спілкування, щоб сприяти передачі знань всередині організації.

6) Внутрішній розвиток інноваційної культури: компанії слід підтримувати культуру, відкриту до змін. Співробітники не повинні боятися висувати пропозиції щодо поліпшення або зміни статус-кво. Їм слід надати більше можливостей експериментування для перевірки на досвіді нових виробничих методів.

7) Надання свободи вибору: керівництво, впроваджуючи ті чи інші механізми управління знаннями, має залишати працівникам певну свободу вибору з питань використання цих механізмів, поступово відмовляючись від незатребуваних форм комунікації і виконання операцій над знаннями.

8) Оновлення бізнес-процесів: усі дії працівників, які пов'язані з залученням знань в операційній діяльності, повинні бути поступово вбудовані в існуючі бізнес-процеси.

9) Поширення історій успіху: постійна демонстрація переваг застосування методів управління знаннями для підтримки мотивації керівництва та працівників (наприклад, інформування про результати яких вдалося вирішити питання, застосовуючи саме система управління знаннями).

10) Систематичне навчання, застосування різних форм і методів навчання працівників, спрямованих на акумулювання як експліцитних, так і таситних знань:

- заходи з обміну досвідом між працівниками (зустрічі-збори, програми наставництва);
- самоосвіта (відвідування професійних виставок та конференцій, доступ до електронних ресурсів та фаховій літературі);
- проведення серед працівників тренінгів, спрямованих на особистий розвиток і підвищення персональної ефективності (наприклад тайм менеджмент, ефективне ділове спілкування, технології самонавчання і т.д.).

Рекомендується зробити систематичними такі форми навчання персоналу компанії, що відповідають стратегії персоналізації:

- вебінари;
- участь у наукових конференціях;
- участь в міжнародних виставках, конференціях;
- групові обговорення («мозковий штурм», ділові ігри);
- хакатони;
- система звітування стосовно готовності етапів проекту – звіт та презентація про черговий виконаний етап проекту;
- відкрите обговорення отриманого досвіду – каскадність навчання.

В організації ТОВ «УНІТ» групові обговорення та обмін знаннями мають стати одним із головних способів навчання персоналу. Покращення даного способу навчання згрупує колектив, покращить психологічний мікроклімат в організації. Співробітники ТОВ «УНІТ» зможуть вирішити проблеми,

використовуючи мозковий штурм, нововведення, творчі сили і знання, отримані з досвіду. Спільна робота персоналу примножить знання, що накопичуються в ТОВ «УНІТ» і тим самим сформується умови для досягнення цілей розвитку організації. В організації ТОВ «УНІТ» потрібно спроектувати бізнес-процеси для створення передумов колективної творчості. Організації необхідна технологічна інфраструктура, що забезпечує умови для успішної колективної роботи, створення знань та швидкого практичного створення нових ідей і рішень.

HR-працівник та технічний директор ТОВ «УНІТ» повинні забезпечити доступ до все зростаючих обсягів інформації: наприклад перш, ніж хтось почне роботу над проектом (знати-що), йому було-б непогано дізнатися у кого ще в організації є цінна інформація, здатна сприяти успіху цього проекту (знати-хто), і яким саме чином ця інформація може принести користь в роботі над новим проектом (знати-як).

Спільні зусилля всіх людей, які працюють над проектом, і створювані ними нововведення приводять до появи нових ідей, рішень і продуктів.

Для зняття бар'єрів в організації було запропоновано новий метод – хакатон. Суть хакатона – це не сам код, а поєднання трьох чинників: свіжого мислення, спільної мети та головного драйвера креативності. Він має за мету:

- знайти креативне рішення давніх проблем;
- створити нові проекти, рішення або продукти «з нічого»;
- запустити і протестувати ідеї, до яких не доходили руки в рутині;
- оновити погляд команди на звичайну роботу, зарядити енергією;
- зблизити людей з різних областей і рівнів організації.

Механізм впровадження внутрішнього хакатону в ТОВ «УНІТ» передбачає наступні етапи:

1) Запланувати хакатон.

2) Мотивувати колектив. Залучення співробітників до участі шляхом «запалити» ідеєю: розсилки, індивідуальні запрошення.

3) Надати ідею для креативу. Почати обговорення потрібно у вигляді брифу або обговорень ідеї.

4) Розподілити учасників на команди. Хакатон – не тільки для креативників, в ньому можуть брати участь люди з різною освітою та компетенціями. Розподіл учасників на збалансовані команди – з різних рівнів компанії і департаментів, щоб в одній команді був достатній рівень компетенції у різних сферах, різні точки зору і досвід.

5) Встановити обмеження за часом. Одна з причин, чому хакатони приносять результати – обмеженість у часі. Тимчасове обмеження призводить до того, що в роботу відбирають проект, створення якого укладається в терміни хакатона.

6) Презентація результатів. В кінці хакатона провести презентацію проектів: як вони прийшли до підсумкового продукту, як вибирали проект, відповідь на запитання колективу.

Система звітування про готовність буде передбачати звіт перед працівниками організації про зроблену роботу. Необхідно буде розробити завдання на 2 тижні і в кінці другого тижня презентувати що було зроблено – Демо кожної команди проекту.

Способи навчання і розвитку, наведені вище, покликані допомогти в досягненні бізнес-результатів, а також підвищенні ефективності роботи кожного співробітника, його підрозділу і всієї організації.

Бізнес результатами менеджменту знань є створення інноваційних продуктів, зростання клієнтської бази, покращення показників діяльності, ринкової позиції і тому подібне, які узгоджуються з визначеною організацією стратегічною метою.

Як представлено на рис. 3.3, процедури організаційного навчання (спільно з іншими процедурами управління персоналом) є компонентом інфраструктурного забезпечення руху знань.

Процеси організаційного навчання відбуваються на таких етапах життєвого циклу знань як створення, обмін, поширення і використання знань. Зрозуміло, що процеси навчання на кожному з етапів мають свою специфіку, зумовлену рівнем таситності-експліцитності знань, розвиненістю інфраструктури менеджменту

знань, набутим досвідом, пріоритетами навчання організації та іншими факторами [64, с. 350].

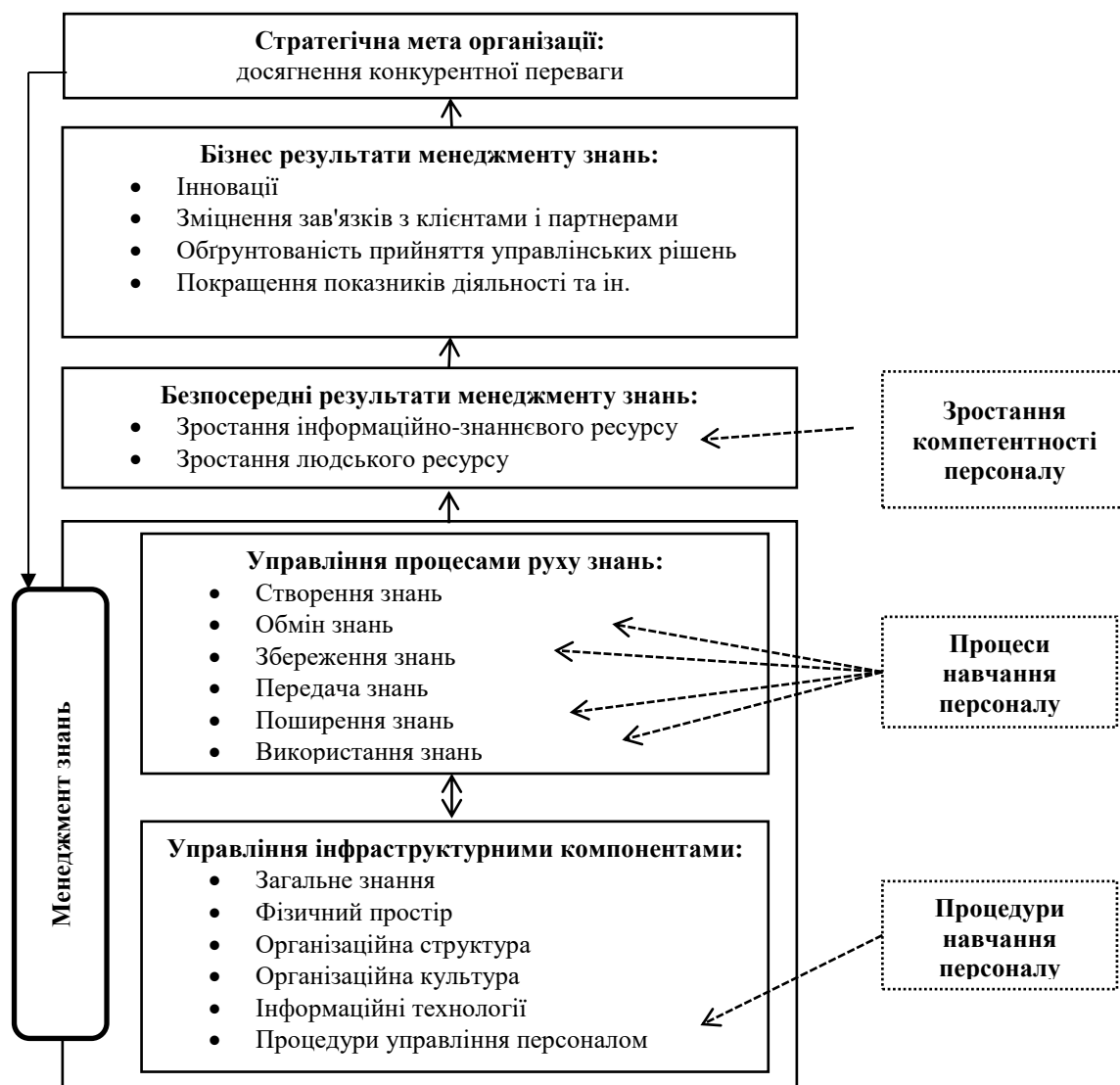


Рис. 3.3. Інтеграція процедур і процесів організаційного навчання в менеджменті знань

Джерело: складено на основі [64, с. 348]

В результаті процесів навчання відбувається розвиток компетенції окремих працівників і їх груп, досягнення організацією своїх бізнес цілей і, врешті решт, стратегічної мети [64, с. 349].

Для зовнішнього навчання, консультування персоналу за вузькою спеціалізацією або галуззю можна запропонувати впровадження каскадності навчання. Вона передбачає поступову передачу знань, умінь, навичок від

співробітників, які пройшли зовнішнє навчання, іншим співробітникам. Цілями впровадження принципу каскадності навчання в організації є:

- передача придбаних знань, умінь, навичок;
- розвиток творчого мислення;
- розвиток навичок роботи з аудиторією;
- підвищення загального рівня знань, умінь, навичок всіх працівників, а отже, людського капіталу організації;
- збільшення «віддачі» на кожну одиницю коштів, вкладених в розвиток персоналу.

З метою реалізації принципу каскадності навчання було запропоновано такий порядок його застосування. Після проходження навчання працівник зобов'язаний:

- підготувати короткий семінар для працівників по темах, які були вивчені;
- узгодити зі службою управління персоналом список працівників, яким тематика навчання необхідна в роботі та дозволила б підвищити кваліфікацію;
- узгодити дату і час проведення семінару.

Мотивування інтелектуальної діяльності відзначається низкою особливостей. Першочергове значення має самомотивація, яка реалізує потреби працівників інтелектуальної діяльності; новизна – мотивування створення нових знання, умов роботи, засобів виробництва тощо; розвиток особистості – мотивування розширення соціально-психологічних і інтелектуальних можливостей; професійне зростання – придбання нових предметних, як теоретичних, так і практичних знань; творчість – отримання творчих результатів і відчуття емоційних підйомів, пов'язаного з самим процесом творчості (натхнення) і його кінцевими результатами (радість створення нового); визнання – відповідна оцінка працівника як творчої, висококваліфікованої особистості серед колег, керівників, партнерів; влада експерта, заснована на знаннях.

Узагальнені дані щодо пропозицій з управління інтелектуальним капіталом в організації ТОВ «УНІТ» наведені в табл. 3.2.

Пропозиції щодо управління інтелектуальним капіталом в ТОВ «УНІТ»

Складові	Рішення
Стратегія управління знаннями	<ul style="list-style-type: none"> • стратегія персоналізації передбачає поширення спілкування типу «людина-людина», що дає можливість працівникам спілкуватися, обмінюватись досвідом, обговорювати результати досліджень, радитись. Вона спрямована на передачу таситних (неявних) знань, які складно піддаються екстерналізації. Стратегія персоналізації акцентує увагу на створенні комунікаційної мережі унікальних за компетенцією фахівців.
Людські ресурси	<ul style="list-style-type: none"> • співтовариства практиків; • фахівці, які володіють інформацією про знання і навички кожного члена колективу і можуть підбирати потрібних людей для виконання поставленого завдання; • нові способи навчання: <ul style="list-style-type: none"> - вебінари; - ширша участь у наукових конференціях та міжнародних виставках; - впровадження на регулярній основі практики групових обговорень («мозковий штурм», інноваційна гра); - хакатони; - система звітування стосовно готовності етапів проекту – звіт та презентація про черговий виконаний етап проекту; - відкрите обговорення отриманого досвіду. • впровадження принципу каскадності навчання.
Комунікації	<ul style="list-style-type: none"> • команди реагування на запити; • зняття бар'єрів обміну знаннями та інформацією, розвиток горизонтальних зв'язків між підрозділами; • тімбілдінг.
Корпоративна культура	<ul style="list-style-type: none"> • культурна підтримка; • простір – фізичний і віртуальний: бібліотеки, кімнати відпочинку; культурна підтримка і програми для колективного використання; • створення корпоративних цінностей: <ul style="list-style-type: none"> - відданість справі; - робота в команді; - відповідальність; - люди – створення колективу з висококваліфікованих і зацікавлених у справі співробітників; - якість – прагнення до досягнення високої якості завжди і в усьому; - чесність.
Інформаційна складова	<ul style="list-style-type: none"> • інструменти, що полегшують пошук інформації, програми.

Джерело: розроблено автором

Програма з удосконалення управління інтелектуальним капіталом організації ТОВ «УНІТ» буде акцентуватися на персоналі, як однієї з

найважливіших складових. Буде впроваджуватися стратегія персоналізації, заснована на взаємодії «людина-людина», зняття бар'єрів між співробітниками, покращення клімату в організації, застосовуватися новітні методи навчання.

3.2. Механізм удосконалення управління інтелектуальним капіталом в ТОВ «УНІТ»

Управління інтелектуальним капіталом (УІК) організації ТОВ «УНІТ» в розробленому проекті має бути спрямоване на приведення у відповідність внутрішніх можливостей його реалізації і розвитку до зовнішніх, які генеруються ринком. Філософія УІК та сфери її реалізації подані на рис. 3.4.

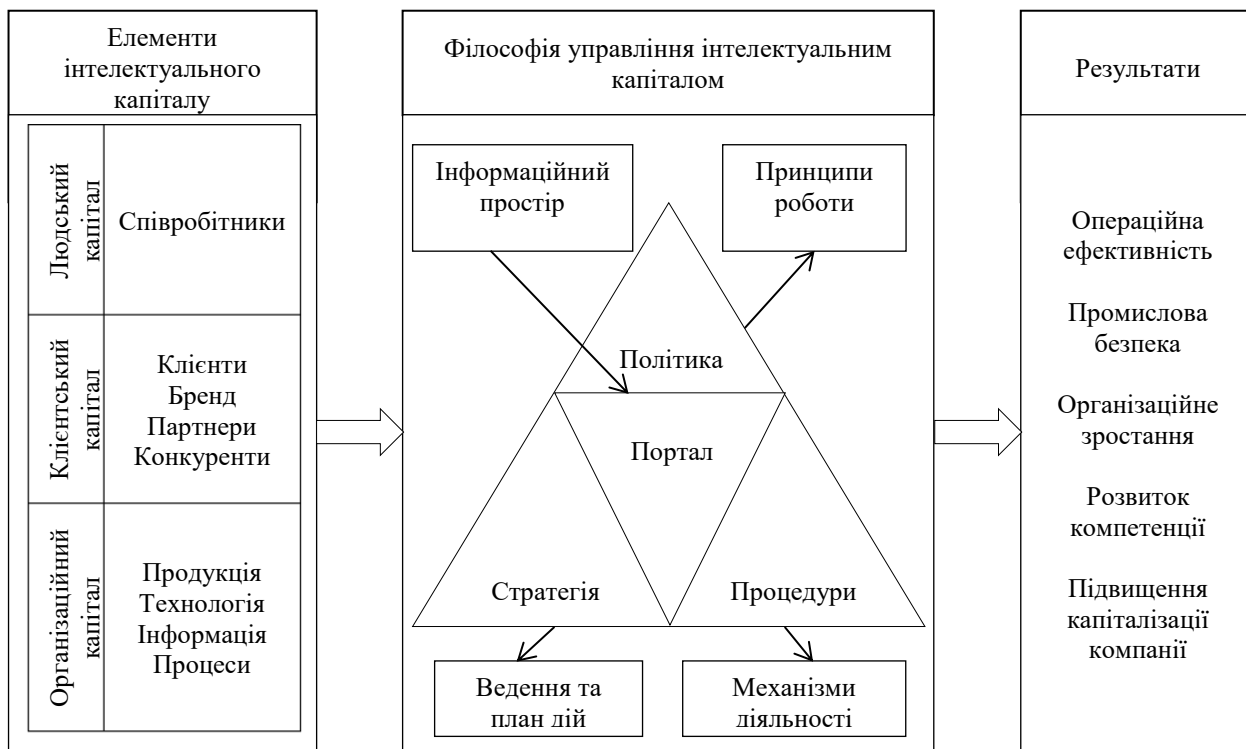


Рис. 3.4. Філософія управління інтелектуальним капіталом та її результати в організації ТОВ «УНІТ»

Джерело: розроблено автором

1. Стратегія розвитку в області УІК. У ній описані ключові напрямки розвитку сегмента, ролі учасників, а також критерії ефективності УІК. Стратегія УІК розробляється на підставі стратегії розвитку організації.

2. Політика організації в області управління знаннями. Вона встановлює цілі в галузі управління знаннями, а також способи їх досягнення. При цьому політика базується на принципах корпоративної культури організації.

3. Політика організації в області управління знаннями. Вона встановлює цілі в галузі управління знаннями, а також способи їх досягнення. При цьому політика базується на принципах корпоративної культури організації.

4. Стратегія розвитку в області УІК. У ній описані ключові напрямки розвитку сегмента, ролі учасників, а також критерії ефективності УІК. Стратегія УІК розробляється на підставі стратегії розвитку організації.

5. Процедури. Для виконання стратегії всі бізнес-процеси, що реалізуються в бізнес-сегменті, актуалізуються і допрацьовуються в тому числі з урахуванням вимог політики.

6. Портал. Завдяки порталу забезпечується можливість єдиного інформаційного простору для здійснення професійної діяльності працівників сегмента.

Процес формалізації раціонального рішення щодо управління інтелектуальним капіталом складається з таких етапів: виникнення ситуації, яка вимагає прийняття рішення, збір і оброблення інформації щодо розроблених методів управління інтелектуальним капіталом підприємств, виявлення та оцінювання альтернатив закладених у розроблених методах управління інтелектуальним капіталом організації, підготовка та оптимізація управлінського рішення, що приймається, прийняття управлінського рішення, реалізація управлінського рішення та оцінювання його результатів.

Дослідимо процес формалізації раціонального управлінського рішення за новою стратегією, щодо розвитку інтелектуального капіталу ТОВ «УНІТ».

Етап 1. Виникла ситуація, яка потребує прийняття рішення:

1.1. Незадовільний стан та / або величина інтелектуального капіталу підприємств;

1.2. Проблеми можуть призвести до збитків, зниження конкурентоспроможності та ринкової вартості організації;

1.3. Інформація має бути об'єктивною, своєчасною, достовірною, комплексною.

Етап 2. Збір та оброблення отриманої інформації з приводу розроблених методів управління інтелектуальним капіталом організації:

2.1. У зборі інформації бере участь спеціально створена група співробітників, діяльністю яких керує експерт з розвитку ІК підприємств;

2.2. Проведення оцінювання зібраних даних, виявлення недоліку розвитку навчальної, інноваційної та інформаційної діяльності, виявлення причин ситуації що склалася;

2.3. Рішення має бути ефективним, раціональним, реальним для виконання, чітко сформульованим.

Етап 3. Виявлення та оцінювання альтернатив, які були закладені у розроблених методах управління інтелектуальним капіталом організації:

3.1. Для розв'язання завдань пропонуються такі альтернативи:

- планування розвитку власного інтелектуального капіталу через розвиток навчальної діяльності, наукової діяльності, інноваційної діяльності;
- планування напрямів залучення інтелектуального капіталу із зовнішнього середовища через розвиток інформаційної діяльності;
- організування відділу розвитку інтелектуальним капіталом організації.

3.2. Оцінювання альтернатив: оптимальним є поєднання усіх альтернатив організування відділу розвитку ІК організації та відповідних структурних груп у ньому, котрі займатимуться розвитком власного інтелектуального капіталу через розвиток навчальної, наукової та інноваційної діяльності, а також залученням інтелектуального капіталу із зовнішнього середовища.

Етап 4. Підготовка та оптимізація управлінських рішень, які приймаються:

4.1. Оптимальним є поєднання усіх альтернатив, оскільки даний варіант передбачає гнучку реакцію на ситуацію і формування комплексного плану розвитку інтелектуального капіталу організації;

4.2. Спеціально сформована група формує проект розвитку інтелектуального капіталу.

Етап 5. Прийняття управлінського рішення:

5.1. Рішення обговорюють на зборах керівників (генерального директора, директора з розвитку, комерційного директора, головного бухгалтера, менеджера з кадрових питань, технічного директора);

5.2. Обговорення недоліків і переваг, а після схвалення колегіального рішення, уточнюється чи відхиляється;

5.3. Генеральний директор видає наказ щодо реалізації рішення.

Етап 6. Реалізація прийнятого управлінського рішення та оцінювання результатів:

6.1. Працівник з управління інтелектуальним капіталом організації здійснює загальне керівництво плануванням, організуванням, мотивуванням, контролюванням та регулюванням розвитку інтелектуальним капіталом організації, доповідає про результати роботи.

Узагальнивши сказане вище, сформуємо систему реалізації процесу управління інтелектуальним капіталом в організації ТОВ «УНІТ».

У табл. 3.3 наведено приклад реалізації процесу управління інтелектуальним капіталом організації, який складається з таких етапів: реалізація функції управління інтелектуальним капіталом підприємства, формування методів менеджменту, створення механізмів трансформації методів менеджменту в управлінські рішення та забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва інтелектуальним капіталом організації.

Отже, відповідно до процесу менеджменту проведено їх формалізацію в управлінські рішення та забезпечено управлінський вплив на засадах керівництва.

Рекомендований процес УІК організації ТОВ «УНІТ»

Реалізація функції менеджменту: УІК організації			
Планування	Організування	Мотивування	Контролювання
Формування методів менеджменту			
План розвитку інтелектуальної діяльності підприємства; навчальні програми; технологічні документи впровадження передових технологій ремонту виробу.	Наказ про створення відділу з УІК підприємства; посадові інструкції та штатний розпис працівників зайнятих в інтелектуальній діяльності.	Положення про преміювання працівників зайнятих в інтелектуальній діяльності; план покращення умов роботи працівників зайнятих в інтелектуальній діяльності.	Звіт про результати розвитку інтелектуальної діяльності; журнали оперативного контролю розвитку інтелектуального капіталу підприємства .
Формалізація методів управління (механізм їх трансформації в управлінські рішення)			
Затвердження генеральним директором підприємства: 1) Положення щодо мети формування та розвитку ІК підприємства; 2) Перспективного плану розвитку інтелектуальної діяльності підприємства. Затвердження заступником директора з УІК навчальних програм розвитку персоналу.	Затвердження генеральним директором підприємства: 1) Наказу про створення групи з формування та розвитку ІК підприємства; 2) Посадових інструкцій працівників зайнятих в інтелектуальній діяльності; 3) Штатного розпису працівників зайнятих в інтелектуальній діяльності.	Затвердження генеральним директором підприємства: 1) Положення про преміювання та матеріальне стимулювання працівників групи формування та розвитку ІК; 2) Плану покращення умов роботи працівників зайнятих в інтелектуальній діяльності.	Затвердження генеральним директором підприємства: 1) Звіту про результати розвитку інтелектуальної діяльності підприємства; 2) Журналів оперативного контролю формування та розвитку ІК підприємства.
Регулювання управлінських рішень			
Внесення змін до плану розвитку інтелектуальної діяльності підприємства; навчальних програм розвитку персоналу.	Внесення змін до наказу про створення відділу з УІК підприємства; посадових інструкцій працівників зайнятих в інтелектуальній діяльності.	Внесення змін до положення про преміювання працівників зайнятих в інтелектуальній діяльності; плану покращення умов роботи працівників зайнятих в інтелектуальній діяльності.	Внесення змін до звіту про результати розвитку інтелектуальної діяльності; журналів оперативного контролю формування та розвитку ІК.
Вплив керівництва на управлінські рішення			
Отримання підлеглими конкретних інструкцій, вказівок, графіків робіт, заохочень та покарань щодо розвитку їх інтелектуальної діяльності			

Джерело: розроблено автором

Для удосконалення управління інтелектуальним капіталом рекомендується доповнити існуючу в організації ТОВ «УНІТ» схему управління знаннями (див. рис. 2.2 з 2 розділу) , як наведено на рис. 3.5.

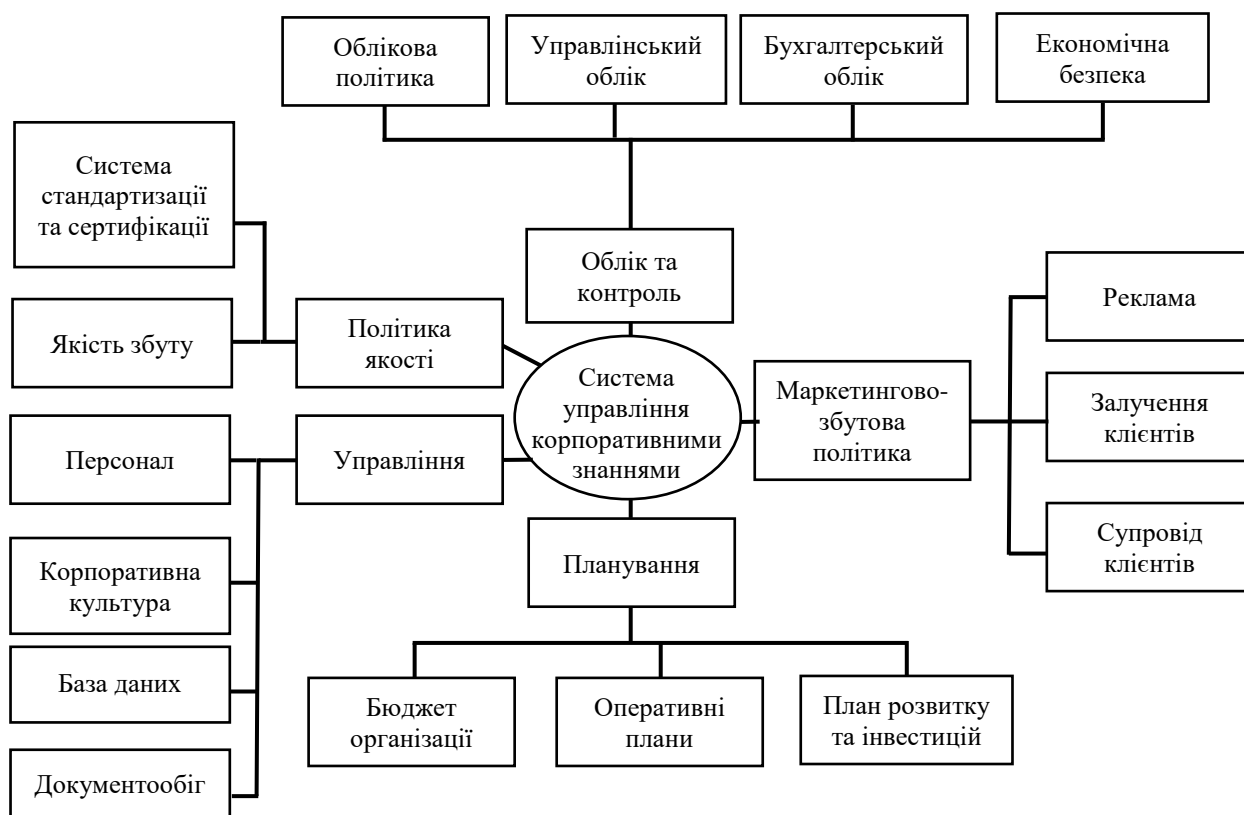


Рис. 3.5. Рекомендований макет СУЗ в організації ТОВ «УНІТ»

Джерело: розроблено автором

Зокрема, необхідно розширити дію системи управління знаннями на облік та контроль. Дана підсистема є важливою для послідовного і чіткого управління організацією. Підсистема політика якості знаходиться на достатньому рівні, потрібно додати складову якість збуту, яка відповідає за збут продукції відповідної стандартам та переданою за всіма вимогами прописаними в договорі.

Як вже було раніше сказано в підрозділі 2.3, потрібно покращити складову Управління персоналом, оскільки людський капітал є ключовою складовою інтелектуального капіталу і грає вирішальну роль у створенні інноваційної продукції. Мається на увазі удосконалення процедур управління персоналом, зокрема щодо навчання і створення організаційних знань. В управлінні знаннями рекомендується впровадження стратегії персоналізації, яка робить акцент на

міжособистісній взаємодії, співпраці і відкритих комунікаціях, сприяючи створенню неявних знань.

Ще одна важлива складова, яку потрібно ввести як підсистему Управління – це Корпоративна культура. Вона потрібна для успішного функціонування системи управління корпоративними знаннями, зняття комунікаційних бар'єрів між працівниками, покращення загального клімату в колективі. Підсистеми планування та маркетингово-збутова політика залишаються без змін.

Сучасна ІТ формує і забезпечує розвиток ефективних каналів взаємодії та передачі неформалізованих знань між співробітниками, підвищуючи швидкість і якість бізнес-процеси, в тому числі за рахунок скорочення кількості помилок.

Семантичний рівень опису СУЗ представляє собою блоки, які відповідають поняттям концепції, а відносини між ними представлені графічними стрілками з відповідними надписами (рис. 3.6).

Основним джерелом знань виступають кваліфіковані фахівці, саме тому найкращим способом для поширення цих знань, є особисте спілкування, взаємодія та спільний досвід (що відповідає стратегії персоналізації). Однак пошук потрібного експерта, який володіє необхідними знаннями, може стати справжньою проблемою. В організації ТОВ «УНІТ» головним експертом в програмуванні та розробці може бути головний програміст.

Призначення системи місцезнаходження компетенції очевидно: пошук співробітників організації, які володіють знаннями в тій чи іншій області. Такі системи раніше називали системами «жовтих сторінок», але пізніше з'явився більш точний термін: *expertise location* – визначення місцезнаходження компетенцій.

Інформаційне забезпечення системи місцезнаходження компетенції відбувається по трьох каналах. Перший канал – це компетенції, зазначені в резюме працівників. Другий канал – це компетенції і області знань, які працівники вказують в ході самостійної оцінки своїх навичок (в ТОВ «УНІТ» відбувається за допомогою анкетування). І, нарешті, третій канал – інформація, автоматично отримана шляхом аналізу вхідних і вихідних комунікацій

працівника. До складу аналізованих комунікацій зазвичай входить email-листування, а також активність в соціальних мережах, таких як Facebook.

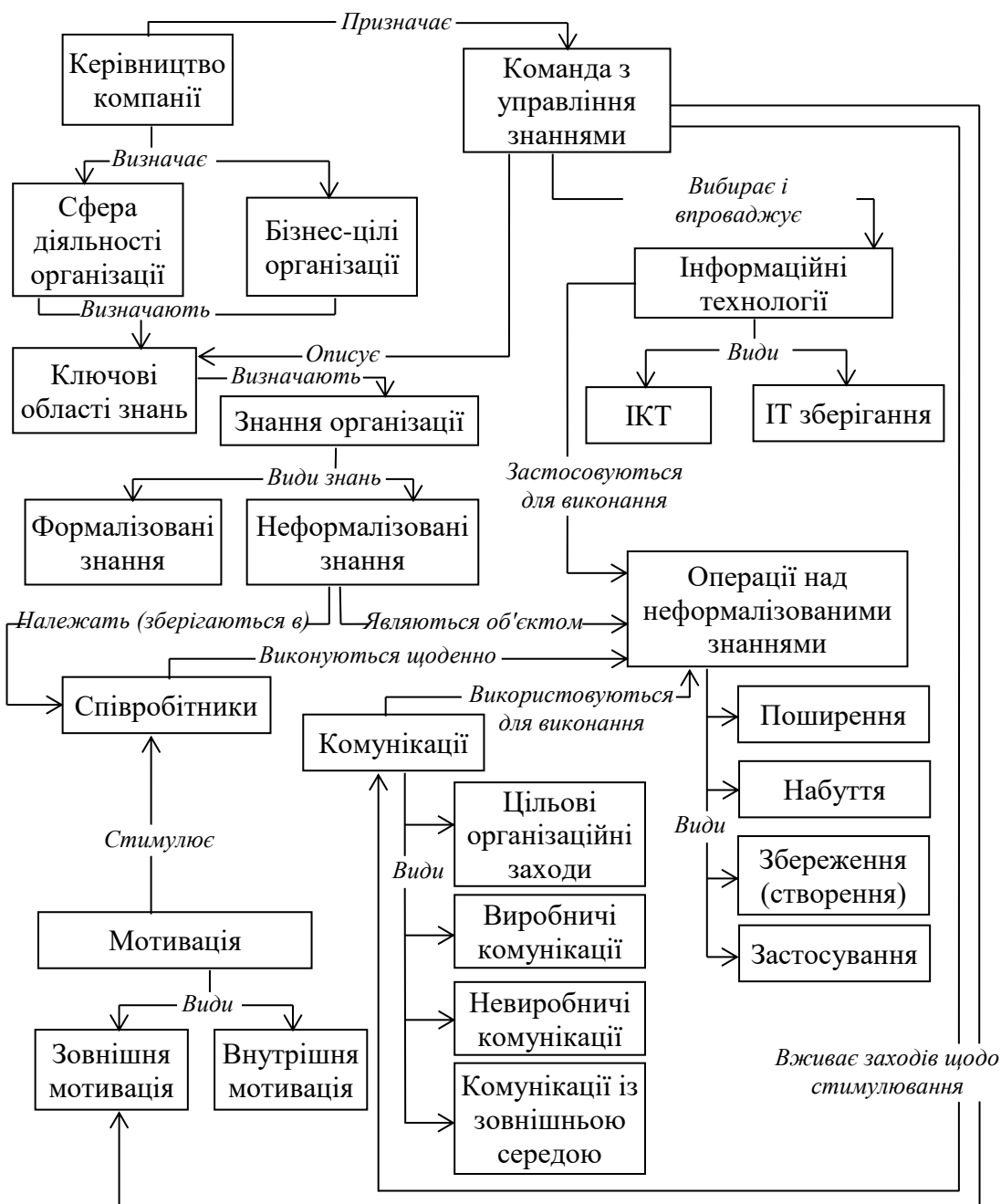


Рис. 3.6. Семантична мережа взаємозв'язку понять концепції УЗ в організації ТОВ «УНІТ»

Джерело: розроблено автором

Існують спеціальні програмні системи з підбору експертів на кожен запит. Більшість таких систем аналізують зайнятість експертів, щоб уникнути їх надмірного завантаження. Зазвичай це відбувається так: система оцінює рівень необхідних компетенцій, і, якщо найбільш підходящий фахівець на даний момент

зайнятий, передає завдання наступного за рівнем компетенції фахівця. В системі також можна встановити пріоритетність завдання: на найбільш важливі завдання призначаються фахівці з максимально високим розрахунковим рівнем необхідних компетенцій.

3.3. Оцінка економічної ефективності рекомендованої системи управління інтелектуальним капіталом

В даний час проблема підвищення компетентності персоналу дуже актуальна, оскільки від її рівня залежить ефективність діяльності організації і ступінь досягнення її цілей. Знання, вміння, трудові навички персоналу організації стають все більш важливим стратегічним ресурсом в порівнянні з фінансовим і виробничим капіталом. У сучасних умовах швидкого старіння професійних навичок здатність організації постійно підвищувати рівень компетентності своїх співробітників є одним з найважливіших чинників успіху. За даними економістів знання робітників морально застарівають протягом 10 років, а тому кожна організація повинна підтримувати відповідність між вимогами сучасного бізнесу і компетентністю персоналу. Це дозволить постійно нарощувати інтелектуальний капітал компанії, швидше і ефективніше реагувати на зміни в країні і на грошовому ринку, посилити в ринковій діяльності елементи стабільності, репрезентативності і тверезого розрахунку.

Як було показано в підрозділах 3.1. і 3.2, заходи, що сприяють збільшенню організаційних знань та інтелектуального капіталу компанії, пов'язані з професійним навчанням персоналу і, зокрема, з використанням нових форм навчання, спрямованих на екстерналізацію таситних знань. В даному підрозділі оцінюється ефективність запропонованих заходів з навчання персоналу ТОВ «УНІТ».

Сенс оцінки ефективності навчання полягає в тому, щоб отримана інформація була в подальшому проаналізована і використовувалася при підготовці і проведенні аналогічних навчальних програм в майбутньому. Така практика дозволяє постійно працювати над підвищенням ефективності навчання і позбавлятися від таких навчальних програм і форм навчання, які зарекомендували себе як неефективні.

Три основні причини необхідності оцінки ефективності навчання:

- виправдати нову систему навчання, показавши, який внесок вона робить в досягнення цілей і завдань організації;
- прийняти рішення про те, чи продовжувати або змінити програму навчання та спілкування щодо проектів;
- отримати інформацію про те, як поліпшити програму навчання в майбутньому.

Для оцінки ефективності процесу навчання можна виділити наступні критерії:

- реакція учасників навчальних програм;
- задоволеність учасників навчальних програм;
- засвоєння навчального матеріалу;
- зміни поведінки, ступінь використання отриманих знань і навичок в процесі роботи;
- робочі результати;
- ефективність витрат.

Ефективність проведеного навчання не завжди можна оцінити достатньо точно. По-перше, можливий відстрочений ефект, тобто навчання дасть результати не відразу після його завершення, а тільки після певного часу. Тому деякі організації використовують практику багаторазових оцінок через певні проміжки часу.

В табл. 3.4 наведені найважливіші економічні ефекти системи управління знаннями.

Економічні ефекти системи управління знаннями

Економічні ефекти СУЗ		Завдання СУЗ технологічні рішення			
		Накопичення передового досвіду	Поширення передового досвіду	Передача передового досвіду	Формалізація передового досвіду
1.	Підвищення продуктивності праці шляхом використання передового досвіду	База знань	Корпоративний дайджест	Експертна підтримка робочих груп по опорним бізнес-процесам	Фіксація кращих практик
2.	Підвищення обґрунтованості прийняття рішень шляхом залучення компетенцій фахівців	База експертів	Персональні розділи експертів	Експертна підтримка прийняття рішень по запитах керівництва	Ведення матриці компетенцій фахівців
3.	Розвиток виробничих потужностей за рахунок застосування внутрішнього і зовнішнього технологічного досвіду	Банк перспективних технологічних рішень	Збірник дайджестів і рефератів, інформаційно-аналітичних статей	Експертна підтримка проектів технологічного розвитку	Виявлення та реєстрація перспективних технологічних рішень
4.	Зниження витрат від дублювання досліджень і розробок	База результатів досліджень, розробок	Система публікації результатів досліджень і розробок	Експертне супроводження досліджень і розробок	Фіксація думок про актуальність досліджень і розробок
5.	Зниження можливих втрат шляхом запобігання від здійснення відомих помилок	Банк позаштатних ситуацій	Система адресного попереджувального оповіщення	Експертна консультаційна допомога користувачам в нештатних ситуаціях	Фіксація результатів відпрацювання позаштатних ситуацій

Джерело: розроблено автором на основі [45]

Результати навчання в ТОВ «УНІТ», можна оцінити за чотирма критеріями, запропонованими в моделі Кіркпатріка для оцінки ефективності професійного навчання:

Реакція учасників навчальної програми. В цьому випадку визначається враження учнів про ту навчальну програму, в якій вони взяли участь. Як вони оцінюють користь від навчання? Чи не була навчальне навантаження надмірної? Чи сподобалася програма навчання? Як вони оцінюють роботу викладачів?

Засвоєння навчального матеріалу. Відповідно до цього критерію визначається обсяг засвоєного матеріалу. Зазвичай ця інформація збирається за допомогою іспитів або тестових випробувань.

Зміни поведінки. Відповідно до цього критерію визначається, як змінюється поведінка працівників після того як, пройшовши курс навчання, вони повертаються до своєї роботи. Головним питанням тут є виявлення того, якою мірою в процесі виконання роботи використовуються знання і навички, отримані в ході навчання.

Робочі результати. Це критерій, який визначає реальну вигоду, яку отримала організація в результаті проведеного навчання.

Нова програма навчання для кожного відділу буде різна і відповідно витрати на навчання будуть різні. В табл. 3.5 наведено витрати на навчання персоналу за видами та відділами.

Таблиця 3.5.

Витрати на нову програму навчання в ТОВ «УНІТ»

Відділ Вид навчання	Бухгалтерія та інспектор по кадрам	Менеджери та відділ збуту	Топ-менеджери та вище керівництво	ІТ- працівники	Всього
Вебінари	-	7000	4000	6000	17000
Семінар та підвищення кваліфікації	6000	-	-	-	6000
Тренінги з продажів		8000	4000	-	12000
Наукові конференції та виставки	-	10000	-	8000	18000
Міжнародні виставки та конференції	-	-	40000	30000	70000
Хакатони, каскадність навчання	-	3000	3000	6000	12000
Всього	6000	28000	51000	50000	135000

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи витрати подані в таблиці вище, відзначимо, що основні статті витрат зазначені для ІТ-працівників і топ-менеджерів. Такі витрати пов'язані, в основному, з відвідуванням міжнародних виставок та конференцій, де є нагода

ознайомитися зі світовими трендами в галузі ІТ, поспілкуватися з провідними фахівцями галузі, розширити коло професійних контактів. Рекомендується впровадження принципу каскадності навчання. Зокрема, декілька працівників поїдуть закордон та по завершенню презентують своїм колегам отриману інформацію. Також заплановано відвідування та участь менеджерів в українських виставках досягнень у сфері цифрових та соціальних технологій.

Витрати на відділ бухгалтерії та інспектора по кадрам залишаться на такому ж рівні як і до впровадження нової програми навчання, але будуть розглянуті нові види навчальних програм.

Менеджери та відділ збуту, за новою програмою будуть відвідувати програми навчання нового формату, так як ІТ сфера дуже швидко розвивається і потрібно бути в курсі всіх новинок.

Бюджет навчання складе 0,35% від фонду заробітної плати, тобто збільшиться на 0,18 % в порівнянні з попередніми роками, однак все одно буде меншим в порівнянні із середньогалузевими показниками. Відносно невеликий бюджет навчання матиме більший ефект завдяки реалізації стратегії персоналізації в управлінні знаннями, і зокрема, впровадженню принципу каскадності навчання.

Основною метою будь-якого комерційного підприємства є отримання прибутку, тому розглядати результату впровадження мотивації слід через кінцевий результат діяльності ТОВ «УНІТ».

Ефект від впровадження додаткових пропозицій в мотиваційний пакет у вигляді розробки індивідуальної кар'єри працівника визначити важко, але сам факт націленості організації на зростання своїх співробітників обов'язково буде оцінено, а значить підвищиться внутрішній імідж організації.

Розглянемо як покращиться фінансовий результат діяльності підприємства, якщо припустити, що виручка від реалізації підвищиться на 20%. Зробимо розрахунок на основі фінансових показників попереднього року (табл. 3.6).

**Прогнозні фінансові показники діяльності на 2018 рік з урахуванням
впровадження заходів в ТОВ «УНІТ», тис. грн.**

Показники	2017	2018	Відхилення	
			В абсолютних значеннях	В %
Виручка від реалізації товарів і послуг	443592,0	532310,4	88718,4	20,00%
Собівартість продукції	84566,4	99064,2	14497,8	17,14%
Податок на прибуток	22394,5	43324,62	20930,1	93,46%
Чистий прибуток	379797,7	389921,6	10123,88	2,67%

Джерело: розроблено автором

Отримані результати свідчать, що після впровадження намічених заходів і очікуваного від цього ефекту у вигляді збільшення виручки від товарів та послуг на 20%, кінцевий фінансовий результат підприємства покращиться на 2,67%, а в абсолютних цифрах приріст прибутку складе 10123,88 тис. грн.

Таким чином, можна зробити висновок, що пропоновані заходи, направлені на вдосконалення кадрової політики, а значить і збільшення віддачі від праці персоналу, ефективні з економічної точки зору.

При цьому необхідно враховувати і соціальний ефект цих заходів (забезпечення персоналу належного життєвого рівня, підвищення задоволеності від роботи, реалізація і розвиток індивідуальних здібностей працівників і т.д.).

Розглянемо бюджет витрат на персонал на 2018 рік в ТОВ «УНІТ» (табл. 3.7).

Таблиця 3.7.

Бюджет витрат на персонал на 2018 рік в ТОВ «УНІТ», тис. грн.

Статті витрат	Сума
Заробітна плата, включаючи соціальні виплати (ЄСВ, ПДФО, ВЗ)	38742,85
Преміальні	3222,06
Витрати на пошук і відбір персоналу	50
Витрати на навчання та розвиток	135
Витрати на придбання навчально-методичної літератури	20
Медичне страхування	400
Всього	42569,91

Джерело: розроблено автором

При розробці бюджету витрат на персонал було враховано збільшення заробітної плати та преміальних працівникам на 22%. Також збільшили витрати

на підбір персоналу, його навчання та навчально-методичної літератури. На навчання і розвиток персоналу може бути виділено більше грошей, в зв'язку з нестабільним положенням валюти на ринку країни. Так як заплановано участь в міжнародних виставках та конференціях. Також дуже важливим для працівників має стати видача страхового полісу, що говорить о піклуванні керівництва про своїх співробітників. Всього заплановано витрат на суму 42569,91 тис. грн., що є більше на 23,6% в порівнянні з витратами на персонал в 2017 році.

Фактичний результат проведення програми навчання і розвитку персоналу можна виразити в таких показниках, як підвищення якості, скорочення часу виробничого циклу, зниження плинності робочої сили або підвищення лояльності замовників. Однак у наш час цього може бути недостатньо, потрібно фактичне вираження в грошових одиницях. Одним із способів дати чисельну оцінку результатів навчання є розрахунок рентабельності інвестованого капіталу (ROI – Return of Investment) [45].

ROI – різниця між отриманого від програми прибутку (на виході) і витратами (на вході). Методика ROI може бути використана і для підтвердження запланованого бюджету, і для оцінки потенційно можливого прибутку.

Методика ROI, розроблена Філіпсом, допомагає перевести результати навчання в матеріальний еквівалент, а потім підставити отриману суму в відоме математичне рівняння: відношення прибутку до витрат, де порівнюється загальна сума прибутку із загальною сумою витрат. Сам коефіцієнт ROI висловлює процентне співвідношення чистого прибутку від програми до суми витрат [45]:

$$ROI = \frac{\text{Дохід від навчання} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \times 100\% \quad (3.1),$$

де *ROI* – рентабельність інвестованого капіталу в навчання персоналу.

Для оцінки рентабельності інвестицій навчання було обрано проект «Продаж ЖД та автобусних квитків», в якому задіяно 4 працівників адміністративно-управлінського персоналу. На навчання було відправлено двох

менеджерів з продажу, топ-менеджера та керівника проекту. Після впровадження нової системи навчання та налагодження співпраці між співробітниками очікується, що збільшиться дохід від реалізації товарів та послуг на 16%, в порівнянні з минулим 2017 роком.

$$ROI = \left(\frac{29290 - 15000}{15000} \right) \times 100\% = 95,27 \%$$

Отримані з розрахунків значення рентабельності інвестицій в нову програму навчання є досить високі. Для перевірки отриманого результату проведемо кількісний аналіз проекту «Продаж ЖД та автобусних квитків». Навіть за песимістичним сценарієм результатом програми навчання менеджерів стане залучення до агентської мережі що найменше трьох нових агентів. Мінімальним обов'язковим порогом продажу ЖД квитків для нових агентів є 100 електронних та паперових проїзних і перевізних документів в загальній кількості. Таким чином дохід за рік від впровадження нової системи навчання складе що найменше 29 тис. грн. з урахуванням потенційних продажів автобусних квитків. Отримане значення приведе до збільшення доходу від реалізації товарів та послуг на 16% від залучення трьох нових агентів.

Отже, розрахунки рентабельності інвестицій в нову програму навчання для менеджерів проекту «Продаж ЖД та автобусних квитків» є реалістичними.

Це означає, що кожна гривня, яку витратили на програму навчання менеджерів з продажу, принесе організації ТОВ «УНІТ» 0,95 гривень чистих грошей. Даний результат говорить про високу рентабельність інвестицій в навчання персоналу. В даному випадку існує обмеження методу, отримано орієнтовні цифри. Точного визначення не дає такий фактор, як термін.

Ефективність процесів, що протікають в організації, можна оцінити за результатами на виході, тобто оцінити ефективність інтелектуального капіталу [46, с. 478].

Для оцінки системи управління знаннями підприємства пропонуємо використовувати показники, представлені в таблиці 3.8. У тому випадку, коли складно визначити комплексний показник порівняльної економічної

ефективності, застосовують інтегральний параметр, що характеризує динаміку зміни рівня ефективності за окремими компонентами, у вигляді коефіцієнта K_e , що визначається таким чином:

$$K_e = \sum K_i \times a_i \quad (3.2),$$

де K_i – показник ефективності i -го компонента системи управління знаннями;

a_i – коефіцієнт рангу, що характеризує внесок кожної компоненти в ефективність системи управління знаннями в цілому;

$i = 1 \dots 9$ – кількість показників.

Коефіцієнт рангу встановлюється експертним методом [46, с. 478].

Розрахунок показників ефективності інтелектуального капіталу наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8.

Показники та розрахунки оцінки компонентів системи управління знаннями в ТОВ «УНІТ»

Компонента управління знаннями	Об'єкт оцінки	Показники	Показник ефективності компонентів, % (K_i)	Коефіцієнт рангу (a_i)	Інтегральний показник ефективності, %
Люди	Управління персоналом	Зростання продуктивності праці K_1	10	0,17	1,7
		Зміна плинності кадрів K_2	-26	0,08	-2,08
		Зростання середньої заробітної плати K_3	22	0,07	1,54
Технології	Інформаційні системи і технології	Зниження витрат на ІТ K_4	-8	0,05	-0,4
		Ефективність капіталовкладень в ІТ K_5	9,86	0,15	1,479
		Зростання вартості ІТ на 1 людину K_6	30	0,15	4,5

Процеси	ІК	Зростання кількості патентів, зареєстрованих прав ІВ К ₇	14	0,07	0,98
		Зростання витрат на навчання, що припадають на 1 людину К ₈	65	0,06	3,9
		Скорочення циклу розробки і впровадження інноваційних продуктів К ₉	12	0,2	2,4

Джерело: розроблено автором

$$K_e = 14,02\%$$

Провівши розрахунки, отримуємо, що управління знаннями при таких результатах має гарні можливості. Економічна ефективність в цілому має збільшитись на 14,02%, що є досить високим показником.

Таким чином, використовуючи інтегральний показник економічної ефективності, можна порівняти і зробити висновки про раціональність введення системи управління знань. При аналізі кожного компонента системи управління знаннями за допомогою представлених показників відкривається можливість оцінити ефективність дій організації в кожному напрямку. Це дозволить менеджерам організації отримувати оперативну інформацію і вносити необхідні корективи в хід реалізації проекту, що в кінцевому підсумку повинно привести до посилення конкурентних переваг організації в довгостроковій перспективі.

Взагалі дуже складно виділити всі наслідки від навчання та оцінити як вплив на інтелектуальний капітал. Так як наслідки можуть носити не тільки фінансовий характер, але і соціальний, який не можливо перевести в фінанси. Результати навчання можуть бути розтягнуті через 1-2 роки.

У будь-якому випадку, витрати на вдосконалення системи управління персоналом – це, по суті, інвестиції в людський потенціал, які позитивно впливають на успішність діяльності всієї організації. Підтвердженням цьому є дослідження компаній, що отримали статус Investors in People завдяки постійним

інвестиціям у власний персонал. Такі компанії демонструють помітне підвищення показників ефективності діяльності за рахунок поліпшення управління персоналом. За даними обстеження 2000 вже сертифікованих за стандартом Investors in People компаній, підвищення професійних навичок співробітників зазначили 82 % компаній, поліпшення взаємодії в команді – 88 %, підвищення мотивації – 89 %, підвищення результативності – 78 %, поліпшення політики в питаннях навчання й розвитку – 86 %, поліпшення сервісу для клієнтів – 76 %, підвищення ступеня персональної відповідальності – 81 %, зменшення «плинності» 52 %, підвищення продуктивності – 70 %, підвищення конкурентоспроможності – 72 % компаній [56, с. 458].

Висновки до розділу 3

Організації ТОВ «УНІТ» було запропоновано ряд заходів щодо підвищення інтелектуального капіталу. Рекомендовано перейти до системи управління знаннями – стратегія персоніфікації. Застосування стратегії персоніфікації полегшить процеси обміну технічними знаннями, необхідними для реалізації інноваційних проектів. У кожного інженера і технічного працівника має існувати план зустрічей з представниками інших підрозділів, спеціально призначених для обміну досвідом.

Нова стратегія необхідна для того щоб об'єднати колектив, скоротити термін розробки та впровадження проектів. У кожного працівника існує великий досвід і практичні знання, а інформація в інтернеті, літературних джерелах або деінде має більше теоретичний характер і може не вирішити дане питання. І як наслідок збільшення строків, додаткові витрати на матеріали і комплектуючі.

Співробітники для організації відіграють важливу роль для інтелектуального капіталу та прибутку ТОВ «УНІТ». Тому для покращення та полегшення їх діяльності було запропоновано такі способи навчання персоналу:

вебінар; наукові конференції; участь в міжнародних виставках, конференціях; групові обговорення («мозковий штурм», ділові ігри); хакатони; система звітування стосовно готовності етапів проекту – звіт та презентація про черговий виконаний етап проекту; відкрите обговорення отриманого досвіду – каскадність навчання.

Реалізації процесу менеджменту щодо управління ІК організації буде складатися з таких етапів: реалізація функції управління інтелектуальним капіталом підприємства, формування методів менеджменту, створення механізмів трансформації методів менеджменту в управлінські рішення та забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва ІК організації.

Необхідно розширити дію системи управління знаннями на облік та контроль. Дана підсистема є важливою для послідовного і чіткого управління організацією. Як вже було раніше сказано в підрозділі 2.3, потрібно покращити складову Управління персоналом, оскільки людський капітал є ключовою складовою інтелектуального капіталу і грає вирішальну роль у створенні інноваційної продукції. Мається на увазі удосконалення процедур управління персоналом, зокрема щодо навчання і створення організаційних знань. В управлінні знаннями рекомендується впровадження стратегії персоналізації, яка робить акцент на міжособистісній взаємодії, співпраці і відкритих комунікаціях, сприяючи створенню неявних знань.

Ще одна важлива складова, яку потрібно ввести як підсистему Управління – це Корпоративна культура. Вона потрібна для успішного функціонування системи управління корпоративними знаннями, зняття комунікаційних бар'єрів між працівниками, покращення загального клімату в колективі.

При розробці бюджету витрат на персонал було враховано збільшення заробітної плати та преміальних працівникам на 22%. Також збільшили витрати на підбір персоналу, його навчання та навчально-методичної літератури. Всього заплановано витрат на суму 42569,91 тис. грн., що є більше на 23,6% в порівнянні з витратами на персонал в 2017 році.

Для оцінки рентабельності інвестицій навчання було обрано проект «Продаж ЖД та автобусних квитків». Отримані значення свідчать, що кожна гривня, яку витратили на нову програму по персоналу, приніс організації ТОВ «УНІТ» 0,95 гривень чистих грошей. Даний результат говорить про високу рентабельність інвестицій в навчання персоналу. В даному випадку існує обмеження методу, отримано орієнтовні цифри. Точного визначення не дає такий фактор, як термін.

Взагалі дуже складно виділити всі наслідки від навчання та оцінити зростання інтелектуального капіталу організації, оскільки такі наслідки є довгостроковими, можуть носити не тільки фінансовий характер, але і соціальний, який не можливо оцінити в грошовому вимірі.

ВИСНОВКИ

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин центральною проблемою всіх господарюючих суб'єктів є поліпшення ефективності діяльності та підвищення конкурентоспроможності. Щоб забезпечити динамічний розвиток організації в жорстких умовах ринку, управлінському персоналу необхідно, перш за все, оцінити ІК організації і мобілізувати його для досягнення поставлених цілей. Управління ІК дає можливість організації зміцнити свої позиції на ринку, збільшити ефективність виробництва і продажів, а також підвищити престиж компанії, як в очах громадськості, так і серед конкуруючих організацій.

Інтелектуальний капітал організації потребує розвиненої системи управління, яка виступає у вигляді реально існуючої структури, за допомогою якої управління набуває конкретного змісту і конкретний прояв, а функція управління інтелектуальним капіталом – практичну реалізацію.

Було досліджено методи оцінки ІК і найбільш оптимальною моделлю для ТОВ «УНІТ» є розрахунок коефіцієнта VAIC: даний коефіцієнт досить просто розраховується, є універсальним для різних підприємств, дозволяє розглянути зв'язок людського і структурного капіталу, а також динаміку ІК.

Об'єктом дипломної роботи, було обрано ТОВ «Універсальні Інформаційні Технології» («УНІТ») – українська ІТ-компанія, заснована у 2007 році, що розробляє програмні продукти та надає послуги в галузі інформаційних технологій.

Проаналізувавши показники інноваційної активності ТОВ «Універсальні Інформаційні Технології» спостерігаємо за певними показниками підтримання стратегії лідера: коефіцієнт власності (30%) та коефіцієнтом впровадження нової продукції (25%).

Для визначення готовності підприємства до реалізації інновацій можна використовувати систему індикаторів рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної діяльності:

- За показниками першої групи (технічний рівень) низька активність підприємства по капіталовкладенням в модернізацію основних засобів. Низький рівень зносу основних засобів.

- Ціни на продукції є дійсно оптимальними.
- Показників інноваційної активності є не на достатньому рівні.
- Показники фінансового стану схильні до максимізації.
- При досить невеликій кількості працюючих, підприємство має високі рівні виробництва продукції, та забезпечене ресурсами на високому рівні.

Після оцінки інтелектуального капіталу за двома методами, коефіцієнт Тобіна та метод VAIC, спостерігаємо однакову тенденцію до зростання за 2014-2016 рр..

Оцінивши ІК ТОВ «УНІТ» за коефіцієнтом Тобіна, можна зробити висновок про те, що організація ефективно створює інтелектуальний капітал. У 2015-2016 рр. значення коефіцієнта Тобіна перевищили 1, ТОВ «УНІТ» є привабливою для інвестування починаючи з 2015р.. На сьогоднішній день ТОВ «УНІТ» може скласти гідну конкуренцію найбільшим організаціям в Україні та закордоном. Організація з кожним роком покращує значення, але потрібно приділяти більшу увагу та вкладати більше зусиль в розвиток ІК.

За методом Анте Пулик, другим, аналізуємо ефективність використання інтелектуального капіталу яка збільшилась з 9,42 в 2014 році і до 13,61 в 2016 році. Величина показника ефективності людського капіталу (HCE) в ТОВ «УНІТ» склало 8,54 в 2014 році та 12,69 в 2016 році. Отриманий результат є високим і говорить про роботу в організації висококваліфікованих кадрів.

Організація знаходиться на початкових етапах створення СУЗ. Наразі організація робить спроби побудови СУЗ на основі стратегії кодифікації. Знання в організації накопичуються ситуативно, тільки при необхідності, для вирішення конкретних виробничих завдань. В ТОВ «УНІТ» використовуються лише окремі елементи СУЗ (доступ до інформаційних ресурсів інтернету, навчання, формування корпоративної культури).

У навчанні персоналу організація використовує стратегію формально-систематизованого навчання. Для зручності працівників була розроблена корпоративна бібліотека та архівація, де працівники можуть знайти інформацію, документацію, яка вже була використана. Також є підписка на професійне видання, технічна та інформаційно-консультативна підтримка програм.

Проблеми УІК в ТОВ «УНІТ»:

1) Людські ресурси: недооцінка персоналу і професійних якостей; керівництво неохоче інвестування в розвиток ключового персоналу; неефективно використовується колективний та індивідуальний досвід персоналу; адаптація та навчання новачків відбувається неефективно.

2) Комунікації: власне розробленням займається відділ НДДКР з 16 працівників. Залучення до інноваційної діяльності управлінського персоналу, менеджерів з продажу, ІТ-персоналу не є достатнім.

3) Корпоративна культура: організаційна культура сприяє накопиченню та архівації інформаційно-знаннєвих ресурсів, однак не в повній мірі відповідає потребам компанії у створенні нового знання через вільний обмін знаннями, дискусії, обговорення і спільну діяльність; клімат довіри в ТОВ «УНІТ» недостатньо сформувався, що гальмує вільному руху знань.

4) Інформаційна складова: інформаційна перевантаженість персоналу – ресурси неактуальні, невідомі співробітникам, значна частка робочого часу витрачається на пошук потрібної інформації; відсутність каталогів; не всі співробітники мають доступ до архівної інформації.

Організації ТОВ «УНІТ» рекомендовано перейти до системи управління знаннями – стратегія персоніфікації. Застосування стратегії персоніфікації полегшить процеси обміну технічними знаннями, необхідними для реалізації інноваційних проектів. У кожного інженера і технічного працівника має існувати план зустрічей з представниками інших підрозділів, спеціально призначених для обміну досвідом.

Нова стратегія необхідна для того щоб об'єднати колектив, скоротити термін розробки та впровадження проектів.

Для підвищення ІК організації ТОВ «УНІТ» було запропоновано наступні заходи: зміна методики та заходів з навчання персоналу; підвищення організаційної культури; система адаптації та мотивування персоналу.

Для покращення та полегшення діяльності співробітників було запропоновано такі способи навчання персоналу: вебінар; наукові конференції; участь в міжнародних виставках, конференціях; групові обговорення («мозковий штурм», ділові ігри); хакатони; система звітування стосовно готовності етапів проекту – звіт та презентація про черговий виконаний етап проекту; відкрите обговорення отриманого досвіду – каскадність навчання.

Реалізації процесу менеджменту щодо управління ІК організації буде складатися з таких етапів: реалізація функції управління інтелектуальним капіталом підприємства, формування методів менеджменту, створення механізмів трансформації методів менеджменту в управлінські рішення та забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва ІК організації.

При розробці бюджету витрат на персонал було враховано збільшення заробітної плати та преміальних працівникам на 22%. Також збільшили витрати на підбір персоналу, його навчання та навчально-методичної літератури. Всього заплановано витрат на суму 42569,91 тис. грн., що є більше на 23,6% в порівнянні з витратами на персонал в 2017 році.

Для оцінки рентабельності інвестицій навчання було обрано проект «Продаж ЖД та автобусних квитків». Отримані значення свідчать, що кожна гривня, яку витратили на нову програму по персоналу, приніс організації ТОВ «УНІТ» 0,95 гривень чистих грошей. Даний результат говорить про високу рентабельність інвестицій в навчання персоналу. В даному випадку існує обмеження методу, отримано орієнтовні цифри. Точного визначення не дає такий фактор, як термін.

Взагалі дуже складно виділити всі наслідки від навчання та оцінити зростання інтелектуального капіталу організації, оскільки такі наслідки є довгостроковими, можуть носити не тільки фінансовий характер, але і соціальний, який не можливо оцінити в грошовому вимірі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гапоненко А. Л. Экономика, основанная на знаниях: Учебное пособие / А. Л. Гапоненко. – М.: Щербинская типография, 2006.
2. Козырев А. Н. Интеллектуальный капитал: новая парадигма оценки бизнеса и нематериальных активов / А. Н. Козырев. – М.: ВНИИЦ, 2004.
3. Абдикеев Н. М. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса: Учебник / Н. М. Абдикеев, А. Д. Киселёв. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 382 с.
4. Букович У. Управление знаниями: руководство к действию / У. Букович, Р. Уильямс. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 504 с.
5. Клейнер Г. Знания об управлении знаниями / Г. Клейнер. // Вопросы экономики. – 2004. – №1. – С. 151-155.
6. Сергеев А. Л. Категории в теории интеллектуального капитала / А. Л. Сергеев. // Экономический вестник РГУ. – 2005. – №1. – С. 53-58.
7. Сергеев А. Л. Методологические знания в интеллектуальном капитале организации / А. Л. Сергеев. // Научная мысль Кавказа. – 2004. – №4. – С. 47-50.
8. Стоунхаус Дж. Управление организационным знанием / Дж. Стоунхаус. // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – №1. – С. 3-18.
9. Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management – L.: Blackwell Publishers, 2003.
10. Brown J. S. Organizing knowledge / J. S. Brown, P. Duguid. // California Management Review. – 1998. – Vol. 40. – №3: Spring. – P. 90-111.
11. Паникарова С. В. Управление знаниями и интеллектуальным капиталом : [учеб. пособие] / С. В. Паникарова, М. В. Власов. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. – 140 с.
12. Оценка интеллектуального капитала. URL: <https://sites.google.com/site/upravlenieznaniami/intellektualnyj-kapital/ocenka-intellektualnogo-kapital>.
13. Идченко Н. В. Эффективные методы оценки интеллектуального капитала / Н. В. Идченко, С. Е. Елкин. // Современные проблемы науки и

образования. – 2013. – №3 . URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=9566>.

14. Кендюхов О. В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом: монографія / О. В. Кендюхов. – Донецьк: ДонУЕП, 2008. – 359 с.

15. Зьолко О. О. Сутність інтелектуального капіталу: підходи до визначення / О. О. Зьолко. // Гуманітарний вісник. – 2013. – №53. – С. 13-20.

16. Гарипова Ф. Г. Формирование и сущность понятия «интеллектуальный капитал» / Ф. Г. Гарипова. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=4642>.

17. Пронина И. В. Интеллектуальный капитал: сущность, структура, функции / И. В. Пронина. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/intellektualnyy-kapital-suschnost-strukturafunktsii>.

18. Мансуров Р. Как оценить интеллектуальный капитал компании / Р. Мансуров. // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. – №1.

19. Мещекова М. А. Измерение интеллектуального капитала в современной экономике / М. А. Мещекова. // Экономика. – 2011. – №1.

20. Пестунов М. А. Воспроизводство нематериальных активов как инструмент управления формированием интеллектуального капитала / М. А. Пестунов. // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – №6. – С. 65-70.

21. Фасхиев Х. А. Интеллектуальный капитал- основа инновационного развития предприятия / Х. А. Фасхиев. // Инновации. – 2011. – №6. – С. 207-219.

22. Базилевич В. Д. Інтелектуальна власність: Підручник / В. Д. Базилевич. – К.: Знання, 2006. – 431 с.

23. Эдвинссон Л. Интеллектуальный капитал: определение истинной стоимости компании / Л. Эдвинссон, М. Мэлоун // Новая постиндустриальная волна на Западе: Антология / Под ред. В. Л. Иноземцева. – М.: Academia, 1999.

24. Коваленко О. М. «Інтелектуальний капітал» як економічна категорія / О. М. Коваленко // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. – Київ: КНЕУ. – 2006. – № 16. – С. 56-63.

25. Цибульов П. М. Управління інтелектуальною власністю: монографія / П. М. Цибульов, В. П. Чеботарьов, В. Г. Зінов, В. Г. Суїні. – К.: «К.І.С.», 2005. – 448 с.
26. Черевко Г. В. Інтелектуальна власність: Навч. посіб. / Г. В. Черевко. – К.: Знання, 2008. – 412 с.
27. Ілляшенко С. М. Сутність, структура і методологічні основи оцінки інтелектуального капіталу підприємства / С. М. Ілляшенко. // Економіка України. – 2008. – №11. – С. 11-19.
28. Кендюхов О. Сутність і зміст організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства / О. Кендюхов // Економіка України. – 2005. – №2. – С. 33-41.
29. Полуяктова О. В. Інтелектуальний капітал в сучасній економіці / О. В. Полуяктова. // Вісник Одеського інституту внутрішніх справ. Збірник наукових праць. – 2004. – №2. – С. 240-243.
30. Уманців Г. Проблеми ідентифікації, оцінки та обліку інтелектуального капіталу підприємства / Г. Уманців. // Інтелектуальна власність. – 2007. – №3. – С. 29-33.
31. Бутнік-Сіверський О. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект / О. Бутнік-Сіверський. // Інтелектуальний капітал. – 2002. – №1. – С. 16–27.
32. Гавкалова Н. Л. Формування та використання інтелектуального капіталу. Наукове видання / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Харків: ХНЕУ, 2006. – 252 с.
33. Городянська Л. В. Управління інтелектуальним капіталом і забезпечення підприємств інтелектуальними ресурсами / Л. В. Городянська // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №1(79). – С. 127-132.
34. Беспалов П. В. Интеллектуальный капитал – стратегический потенциал организации: Уч. пособие / [П. В. Беспалов, А. Л. Гапоненко, В. И. Корниенко та ін.]. – М.: Издательский Дом «Социальные отношения». – 2003. – 184 с.

35. Малишко О. Вимірювання інтелектуального капіталу в європейських компаніях / О. Малишко // Інтелектуальна власність. – 2006. – № 1. – С. 64.
36. Юрга В. А. Как оценить инновационную политику организации / В. А. Юрга, Д. Ю. Ермолаев, М. В. Наянова // Креативная экономика. – 2008. – № 1 (13) – С. 11-19.
37. Трифилова А. А. Оценка эффективности инновационного развития предприятия / А. А. Трифилова. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 304 с.
38. Пирогов В. И. Организационное развитие предприятия (на примере ЗАО «Новосибирский электродный завод») / В. И. Пирогов, А. Д. Андреев // ЭКО Всероссийский экономический журнал. – 2006. – №2. URL: http://econom.nsc.ru/econom/arhiv/ReadStatiy/2006_02/Pirogov.htm.
39. Федулова Л. І. Підходи до оцінки рівня готовності підприємства щодо інноваційного розвитку / Л. І. Федулова // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Економіка. – 2011. – № 124/125. – С. 36-40
40. Аньшина В. М. Инновационный менеджмент. Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития: Учеб. пособие / В. М. Аньшина, А. А. Дагаева. – М.: Дело, 2007. – 584 с.
41. Калюжный И. Л. Методика разработки и реализации основных этапов инновационной стратегии на предприятии / И. Л. Калюжный, Т. В. Калюжная, Д. И. Забарин. – Севастополь: Арт-Принт, 2003. – 52 с.
42. Організація ТОВ «УНІТ». URL: <http://unit.com.ua>.
43. Річні звіти та баланс про господарську діяльність організації ТОВ «УНІТ» – 2014-2016 рр.
44. Polanyi M. The tacit dimension / M. Polyanyi. – London: Routledge, 1966 (reprint 2009).
45. Модель оценки эффективности обучения Дональда Киркпатрика. URL: http://www.hrm.ua/article/model_ocenki_jeffektivnosti_obuchenija_donalda_kirkpatrika

46. Хомяков С.В. Оценка эффективности системы «Управления знаниями» на основе анализа ее компонентов / С.В. Хомяков // Вестник Чувашского Университета. – 2010. – №4. – С. 475-479.
47. Уринцов А. И. Управление знаниями в организации: хрестоматия / А. И. Уринцов, И. В. Павлековская, А. Е. Печенкин. – М.: Евразийский открытый институт, 2011. – 320 с.
48. Стюарт Т. А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / Т. А. Стюарт, пер. с англ. В. Ноздриной. – М.: Поколение, 2007. – 368 с.
49. Pulic A. VAIC – an accounting tool for IC management. URL: <http://www.vaic-on.net/start.htm>.
50. Ramanauskaitė A. Intellectual capital valuation: methods and their classification / A. Ramanauskaitė, K. Rudžionienė // Ekonomika. – 2013. – Vol. 92(2). – P. 79-92. URL: <http://www.zurnalai.vu.lt/ekonomika/article/view/1413>.
51. Navarro J. Estimation of intellectual capital in the European Union using a knowledge model / J. Navarro, R. Lopez, D. Pena. // Proceedings of Rijeka Faculty of Economics: Journal of Economics and Business. – 2011. – vol. 29. – С. 109-132.
52. Sveiby K. E. Methods for Measuring Intangible Assets / K. E. Sveiby. URL: <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>.
53. Молодчик М. А. Интеллектуальный капитал компании: диагностика и подходы к управлению: учеб. пособие / М. А. Молодчик. – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2012. – 219 с.
54. Каплан Р. С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: [пер. с англ.] / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2004. – 416 с.
55. Сколько компании тратят на обучение сотрудников. URL: <http://dengi.ua/business/284105-Pyst-menya-naychat-kak-tratyat-budjeti-na-razvitie-personala>.
56. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. / І. Л. Петрова. – К.: КНЕУ, 2013. – 466 с.

57. Кане М. М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебное пособие / М. М. Кане, Б. В. Иванов, В. Н. Корешков, А. Г. Схиртладзе. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
58. Лось В. О. Моделювання впливу інтелектуального капіталу на інноваційний розвиток підприємства: дис. канд. екон. наук: 08.00.11 / В. О. Лось. – Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2008. – 171 с.
59. Козырев А. Н. Экономика интеллектуального капитала. Научные доклады No 7(R) / А. Н. Козырев. – СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006. – 30 с.
60. Удовиченко О.М. Понятие, классификация, измерение и оценка нематериальных активов (объектов) компании: подходы к проблеме / О.М. Удовиченко. – СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2007.
61. Марченко Л. Н. Проблемы определения, использования и оценки интеллектуального капитала предприятиями республики Беларусь / Л. Н. Марченко, Л. В. Федосенко // Науковий вісник ЧДІЕУ. Серія «Економіка». – 2009. – № 1(2). – С. 103-116.
62. Хомич С. В. Сучасні підходи до визначення сутності та структури інтелектуального капіталу / С. В. Хомич // Економічний простір: Збірник наукових праць. – Дніпропетровськ: ДАБА, 2011. – №52/1. – С. 119-129.
63. Хомич С. В. Особливості методу VAIC для оцінки інтелектуального капіталу / С. В. Хомич // Економіка. Фінанси. Право. – Київ: Ессе, 2017. – №10/2014. – С. 7-10.
64. Ситник Н.І. Організаційне навчання як складова менеджменту знань / Н. І. Ситник // Менеджмент і маркетинг інновацій. – 2017. – №3. – С. 346-354.

ДОДАТКИ

Додаток А

Зведений баланс організації ТОВ «УНІТ» в розрізі 2014-2016 рр., тис. грн.

Актив	Код рядка	2014 р.	2015 р.	2016 р.
I. Необоротні активи				
Незавершені капітальні інвестиції	1005		3067,2	1952,0
Основні засоби	1010	9172,8	13316,2	17462,8
первісна вартість	1011	11195,4	20979,5	38120,7
знос	1012	2022,6	7663,3	20657,9
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-	-
Усього за розділом I	1095	9172,8	16383,4	19414,8
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1,9	2626,7	371,2
у тому числі готова продукція	1103	-	-	283,6
Поточні біологічні активи	1110	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	79930,4	15948,6	32087,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	207,1	21,4	4216,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	207,1	21,3	5,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8107,1	14201,4	9496,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	65926,9	63467,8	64971,0
Витрати майбутніх періодів	1170	7,6	4,5	10,0
Інші оборотні активи	1190	3,5	42	2,1
Усього за розділом II	1195	154184,5	96312,4	111154,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	-
Баланс	1300	163357,3	112695,8	130569,6
Пасив	Код рядка	2014 р.	2015 р.	2016 р.
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	40	40	40
Додатковий капітал	1410	-	-	-
Резервний капітал	1415	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	88665,9	64159,9	80756,1
Неоплачений капітал	1425	-	-	-
Усього за розділом I	1495	88705,9	64199,9	80796,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1500	-	166,4	206,6
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-
товари, роботи, послуги	1615	66645,1	41575,7	46950,3
розрахунками з бюджетом	1620	55,7	5,2	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-	-

Продовження додатка А

розрахунками з оплати праці	1630	-	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	7884,9	6748,6	2616,6
Усього за розділом III	1695	74651,4	48329,5	49566,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	-
Баланс	1900	163357,3	112695,8	130569,6

Додаток Б

Зведений фінансовий результат ТОВ «УНІТ» в розрізі 2014-2016 рр., тис. грн.

Стаття звіту	Код рядка	2014 р.	2015 р.	2016 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (продуктів, робіт, послуг)	2000	333106,5	211170,0	443592,0
Інші операційні доходи	2120	7206,5	145566,0	70396,0
Інші доходи	2240	101429,2	24,5	140,0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	441742,2	356761,0	514128,0
Собівартість реалізованої продукції (продуктів, робіт, послуг)	2180	124104,4	16860,8	84566,4
Інші операційні витрати	2180	131248,0	78961,1	27369,4
Інші витрати	2270	1464,9	36,2	-
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	256817,3	95858,1	111935,8
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	184924,9	260902,4	402192,2
Податок на прибуток	2300	17	16962,4	22394,5
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2350	184907,9	243940,0	379797,7